



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias e o seu impacto na perceção de Autoeficácia do seguidor

por

JUDITE TRINDADE CORREIA

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientação por

Prof. Dra. Maria Teresa Vieira Campos Proença

2016

Nota Bibliográfica

Judite Eugénia Trindade Correia nasceu no Porto, a 25 de Fevereiro de 1991.

Licenciou-se em Línguas e Relações Internacionais pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em 2012.

Em 2014, iniciou os estudos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no Mestrado em Gestão de Serviços.

Durante o período em que decorreu o Mestrado, desempenhou funções como *International Customer Manager* numa empresa de *E-Commerce*, enveredando posteriormente para funções na área de Marketing e Vendas e na área de Compras e Logística numa empresa do setor Automóvel sediada na zona Norte.

Desde 2012 é também tradutora certificada da APT – Associação Portuguesa de Tradutores, com fluência nas línguas Inglês, Alemão e Espanhol.

Colaborou ainda em diversos projetos com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, bem como com o Consulado da África do Sul e a Associação para a Cooperação, Cultura e Desporto entre Portugal – São Tomé e Príncipe.

É apaixonada por viagens e fotografia, e colabora com diversas organizações de solidariedade animal.

Após iniciar o seu percurso profissional, teve contacto com diversas realidades diferentes, estilos e metodologias de gestão organizacional e de Liderança, o que se traduziu numa das principais motivações para o interesse nas áreas de Gestão Organizacional, Inteligência Emocional e Liderança.

Agradecimentos

À Professora Doutora Teresa Proença, pelos douts conhecimentos, orientação, disponibilidade, sugestões, e por toda a ajuda durante o processo, que se revelou, sem dúvida, o alicerce essencial para a conclusão da investigação.

Ao Professor Doutor Fred Walumbwa, pela gentileza e disponibilidade manifestadas.

À minha família, mas em especial à minha mãe, essa força inesgotável da natureza, que tanto me incentivou e encorajou não só agora, mas durante todo o meu percurso académico e profissional, e durante esta pequena (mas gratificante) viagem que é a vida.

Aos colegas de trabalho (antigos e atuais) que de imediato se prontificaram a colaborar na investigação.

Aos meus amigos, em especial à Elisabete Ribeiro, Joana Figueira, Marina Pinto, Andreia Pacheco, Helena Alves, Marta Pereira, Sílvia Arcipreste e José Pereira, pela motivação, apoio, pelo companheirismo, pelas risadas e convívios.

Por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram envolvidas, direta ou indiretamente. Um muito obrigado a todos.

Sem o vosso contributo, esta investigação não teria sido possível.

Resumo

A Inteligência Emocional tem sido um tema investigado nos mais diversos domínios (Goleman, 1995), sendo apontada como um importante antecessor na emergência da Liderança Autêntica. (Côté, 2014) Por sua vez, os líderes autênticos têm a capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos dos seguidores. (Avolio et al., 2004)

Será evidenciada, num primeiro momento, a conceitualização das dimensões relevantes para o presente estudo, sendo o objetivo final aferir o impacto da Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias na percepção de Autoeficácia dos seguidores.

Os alicerces para a presente investigação baseiam-se nas teorias de Schutte et al. (1998), Walumbwa et al. (2008) e Chen et al. (2001), cujas escalas serão utilizadas na validação das informações obtidas na recolha de dados.

Os dados foram recolhidos através de uma metodologia quantitativa, por meio da disponibilização de um inquérito a 300 trabalhadores, que responderam com base nas suas percepções das referidas variáveis. Utilizou-se um modelo de equações estruturais na análise de dados.

Os resultados evidenciam uma forte relação positiva entre Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias, e relações positivas significativas entre Inteligência Emocional e Autoeficácia e Liderança Autêntica e Autoeficácia. No entanto, o modelo estrutural identificado não é adequado aos dados.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Liderança, Liderança Autêntica, Autoeficácia, Percepção de Autoeficácia

Abstract

Emotional Intelligence has been broadly investigated in several areas (Goleman, 1995), and it is considered to be an important predictor of Authentic Leadership. (Côté, 2014) Additionally, authentic leaders have the ability to influence followers' attitudes and behaviors. (Avolio et al., 2004)

First and foremost, the conceptualization of the relevant dimensions will be highlighted, as the final purpose of this study will be to assess whether Emotional Intelligence and managers' Authentic Leadership host an impact on followers' Self-Efficacy perceptions.

The foundations for this investigation are based on the theories of Schutte et al. (1998), Walumbwa et al. (2008) and Chen et al. (2001), whose measures will be used for the validation of the information obtained with the gathering of data.

The information was obtained through a quantitative research method, and a survey was made available to 300 workers, who have answered based on their perceptions of the studied variables. The results were tested in an SEM (Structural Equation Modeling)

The results show a strong and positive relation between Emotional Intelligence and managers' Authentic Leadership, as well as significant and positive associations between Emotional Intelligence and Self-Efficacy, and between Authentic Leadership and Self-Efficacy.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Authentic Leadership, Self-Efficacy, Perceived Self-Efficacy

Índice de Conteúdos

Nota Bibliográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Conteúdos	v/vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Ilustrações	ix
Lista de Abreviaturas	x
Introdução	1
Enquadramento	1
Objetivo e Relevância	2
Estrutura	2

PARTE I – Revisão da Literatura

1. A Inteligência Emocional	4
1.1 A definição do conceito e publicações relevantes	4
1.2 A Inteligência Emocional no contexto organizacional	12
1.3 O impacto da Inteligência Emocional no desempenho e satisfação no trabalho	14
1.4 Medição de Inteligência Emocional	17
2. Liderança	18
2.1 A definição do conceito e publicações relevantes	18
2.2 Tipos de Liderança	22
2.2.1 O Líder Transformacional na Organização	25
2.2.2 Liderança Autêntica	26
2.2.3 Medição de Liderança Autêntica	28

3. A Percepção de Autoeficácia	30
3.1 Dimensões e Determinantes da Percepção de Autoeficácia.....	30
3.2 Medição de Autoeficácia.....	32
4. Relação entre as variáveis do estudo	35
4.1 A Inteligência Emocional e a Liderança	35
4.2 A Inteligência Emocional do Líder e impacto no desempenho e percepções dos seguidores.....	37
4.3 A Inteligência Emocional e a Percepção de Autoeficácia.....	39
4.4 Liderança Autêntica e o impacto no desempenho e percepções dos seguidores.....	41

PARTE II – Estudo Empírico

5. Hipóteses de Investigação e modelo teórico	45
6. Metodologia	46
6.1 Medidas	46
6.2 Caracterização da Amostra.....	50
7. Análise dos Resultados	53
7.1 Análise Fatorial Confirmatória das escalas.....	53
7.2 Consistência Interna	57
7.3 Análise descritiva dos resultados	59
7.4 Coeficientes de Correlação.....	60
7.5 Teste de hipóteses.....	62
8. Discussão dos resultados.....	66
9. Conclusões	70
Limitações e Investigação futura	72
10. Bibliografia	74
Anexos	83

Índice de Tabelas

Tabela 1	Compilação de publicações relevantes sobre Inteligência Emocional	9
Tabela 2	Fatores contributivos do desempenho no trabalho	15
Tabela 3	Definições de I.E. vs fatores contributivos para desempenho no trabalho	16
Tabela 4	Compilação de publicações relevantes sobre Liderança	20
Tabela 5	Definição das quatro dimensões de Liderança Autêntica	27
Tabela 6	Escala de medição de Autoeficácia	33
Tabela 7	Hipóteses de investigação	45
Tabela 8	Escala de medição de Inteligência Emocional	47
Tabela 9	Escala de medição de Liderança Autêntica	48
Tabela 10	Escala de medição de Autoeficácia	49
Tabela 11	Consistência Interna - Inteligência Emocional	58
Tabela 12	Consistência Interna - Liderança Autêntica	58
Tabela 13	Consistência Interna - Autoeficácia	59
Tabela 14	Estatísticas descritivas: Consistência interna das escalas	59
Tabela 15	Coeficientes de correlação Inteligência Emocional / Liderança Autêntica	60
Tabela 16	Coeficientes de correlação Inteligência Emocional / Autoeficácia	61
Tabela 17	Coeficientes de correlação Liderança Autêntica / Autoeficácia	61

Índice de Figuras

Figura 1	Modelo de Salovey e Mayer - Concetualização de Inteligência Emocional	5
Figura 2	Publicações de estudos empíricos	7
Figura 3	Diferenças entre Homens e Mulheres no estilo de Liderança	24
Figura 4	Caracterização das dimensões de Autoeficácia	31
Figura 5	Determinantes das convicções de Autoeficácia	32
Figura 6	Impacto do nível de Inteligência Emocional do Líder nos colaboradores	39
Figura 7	Influência da Inteligência Emocional nas percepções de Autoeficácia	40
Figura 8	Modelo concetual de Liderança e Inteligência Emocional	42
Figura 9	Caracterização da Amostra - Género	51
Figura10	Caracterização da Amostra - Idade	51
Figura11	Caracterização da Amostra – Habilitações Literárias	52
Figura12	Caracterização da Amostra - Tipo de contrato	52

Índice de Ilustrações

Ilustração1	Modelo Concetual	45
Ilustração2	Modelo de 2ª ordem de Inteligência Emocional	55
Ilustração3	Modelo de 2ª ordem de Liderança Autêntica	56
Ilustração4	Modelo de 1ª ordem de Autoeficácia	57
Ilustração5	Modelo de mensuração de I.E., L.A. e AE	62
Ilustração6	Modelo causal de I.E., L.A. e AE	64

Lista de Abreviaturas

IE – Inteligência Emocional

LA – Liderança Autêntica

AE – Autoeficácia

MSCEIT – Mayer – Salovey - Caruso Emotional Intelligence Test

SEM – Structural Equation Modeling

CFI – Índice de forma comparativa

RMSEA – Erro de raiz quadrada de aproximação

AEE – Análise de Equações Estruturais

Introdução

O interesse na escolha do presente tema prende-se não só com a popularização do fenómeno de Inteligência Emocional e a sua cada vez mais acrescida relevância no contexto organizacional (Preston et al., 2015), como também com o percurso pessoal e profissional da autora. A sua passagem por organizações com diferentes estruturas e níveis culturais permitiu-lhe experienciar o contacto com diferentes gestores e metodologias de trabalho, o que contribuiu em larga escala para o seu interesse no estudo da Inteligência Emocional e da Liderança.

A Inteligência Emocional tem sido frequentemente concetualizada como envolvendo conceitos complementares aos da capacidade de perceber, assimilar, compreender e gerir emoções. Estes conceitos incluem não apenas a emoção e a inteligência *per se*, como também a motivação, as disposições e traços não relacionados com capacidades e o funcionamento global e pessoal. (Mayer et al., 1999) A investigação do fenómeno da Inteligência Emocional nas organizações teve lugar após a publicação dos artigos de Goleman (1995), Cherniss e Goleman (1998), Salovey e Mayer (1990) e Mayer e Salovey (1997), que focaram a importância acrescida da introdução da Inteligência Emocional nas organizações e o seu contributo para a *performance* dos indivíduos no contexto de trabalho.

A Inteligência Emocional evidencia uma relevância acentuada em critérios diversos, de entre os quais se destaca a emergência da Liderança (Côté, 2014), que é também um tópico de interesse para as organizações; a Liderança é um aspeto importante de qualquer negócio, e investigações recentes têm focado o seu objetivo na relação entre o estilo de Liderança transformacional e a Inteligência Emocional. (Butler e Chinowsky, 2006)

Por sua vez, o líder tem um impacto importante nas perceções dos seguidores, (Wang et al., 2014), tais como a perceção de Autoeficácia, que por sua vez afeta diretamente o desempenho, através de dois mecanismos distintos: motivação individual e desenvolvimento de estratégias para uma determinada tarefa. (McCormick, 2001). Nas organizações, a avaliação de desempenho parece ser uma das medidas mais importantes para os profissionais de Recursos Humanos, e é nesse contexto que o presente estudo introduz a perceção de Autoeficácia como medida de desempenho relevante, por

apresentar resultados substancialmente mais significativos do que outras medidas de avaliação de desempenho utilizadas. (Stajkovic e Luthans, 1998)

A presente dissertação tem como objetivo principal estabelecer uma relação entre as variáveis Inteligência Emocional, Liderança Autêntica e a percepção de Autoeficácia, num quadro analisado através da perspectiva dos seguidores envolvidos nos questionários realizados, relativamente às suas chefias. O objetivo fulcral será analisar a influência da Inteligência Emocional na Liderança Autêntica, a influência da Liderança Autêntica na percepção da Autoeficácia e a influência da Inteligência Emocional na percepção de Autoeficácia, através das hipóteses formuladas na **Parte II**.

A escolha da Inteligência Emocional como variável na relação com a Liderança prende-se com o facto de contribuir em larga escala para o desenvolvimento de perspetivas convincentes nos líderes, que utilizam as suas emoções para melhorar o processamento de informação, desafios e oportunidades dentro das organizações a que pertencem. (George, 2000) Para garantir que os seus subordinados reconheçam a importância das atividades que enfrentam, os líderes precisam de certificar-se de que os seus seguidores estão familiarizados com os problemas e questões relevantes dentro das organizações, por forma a aumentar a sua confiança (dos seguidores) nas suas próprias capacidades e eficazmente ultrapassar problemas, superar desafios e abraçar novas oportunidades. Para tal, o Líder necessita de influenciar as emoções dos seguidores; quanto maior o nível de Inteligência Emocional do Líder, mais eficazmente conseguirá incentivar os seus seguidores à resolução de problemas, proporcionando um importante contributo para que estes se sintam otimistas nos seus contributos pessoais. (George, 2000) Preston et al. (2015) sustentam a teoria da autora, enfatizando que o desempenho ótimo no trabalho está associado a um “grande líder” e que a forma crítica de o fazer implica prestar atenção às emoções dos colaboradores e, ao mesmo tempo, controlar as próprias emoções.

A presente dissertação está dividida em quatro pontos principais, onde são introduzidos os conceitos de Inteligência Emocional (1), Liderança (2), Percepção de Autoeficácia (3) e uma revisão de literatura relevante com as relações entre estas três variáveis (4). Serão ainda apresentadas as hipóteses de investigação e o respetivo modelo teórico.

Na segunda parte, será apresentada a metodologia de investigação, bem como as hipóteses e o contexto e aplicação dos principais conceitos da revisão da literatura. Constará ainda da **Parte II** o inquérito utilizado e as escalas e modelos utilizados para a formulação do mesmo, bem como as análises dos dados, o teste das hipóteses com ilustração no modelo de equações estruturais AMOS (v. 22) e as conclusões.

Em anexo, será ainda disponibilizada a cópia não-integral do questionário utilizado.

1. A Inteligência Emocional

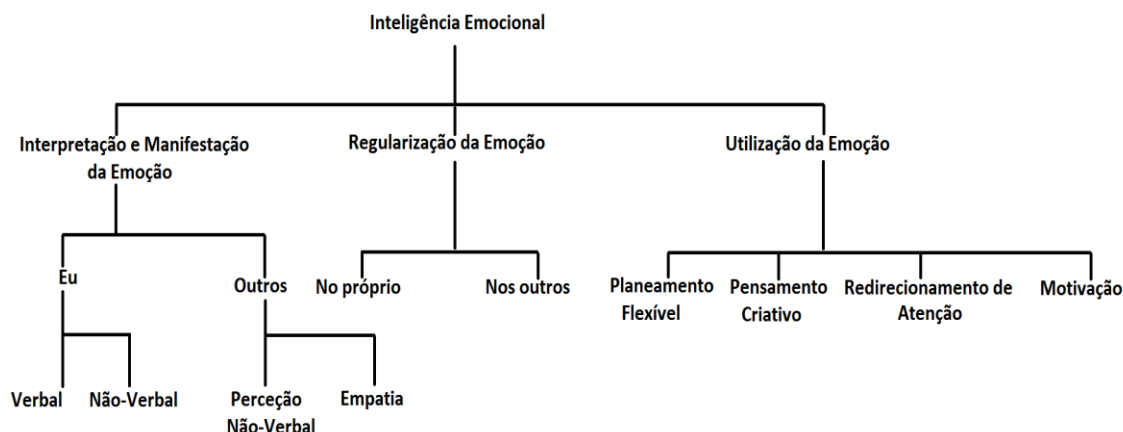
Popularizado há 16 anos por Daniel Goleman com a publicação do *best-seller* “Inteligência Emocional”, este conceito tem sido alvo de investigação nos mais diversos domínios no decorrer da última década. Desde então, a obra é leitura de referência na área. Contudo, foram os autores Salovey e Mayer (1990) os pioneiros no desenvolvimento do conceito, cuja origem se acredita pertencer a (Thorndike, 1920), que o classificou primeiramente como “Inteligência Social”.

1.1 A definição do conceito e publicações relevantes

Num primeiro momento, Thorndike (1920) definiu o conceito, constatando que este se tratava da “capacidade de compreender e gerir pessoas” e que estas aptidões sociais/intelectuais podiam ainda estender-se à capacidade de nos autocompreendermos e gerirmos. (Salovey e Mayer, 1990). Discerniu o conceito de Inteligência Social das demais formas de inteligência, caracterizando-o posteriormente como “a capacidade de compreender homens, mulheres, rapazes e raparigas, agindo de forma inteligente nas relações humanas.” De acordo com Mayer e Salovey (1997), esta definição interliga inteligência e emoção, uma vez que combina as ideias de que a) a emoção permite um pensamento mais inteligente, e b) um indivíduo pensa inteligentemente sobre as suas emoções. Nesta perspetiva, um indivíduo que apresente estas capacidades é considerado devidamente adaptado e emocionalmente capacitado. Deficiências neste tipo de capacidades tornam a pessoa socialmente e emocionalmente incapacitadas.

O modelo concetual de Salovey e Mayer (1990) (**Figura 1**) surge no sentido de colmatar uma falha na investigação, que se encontrava desprovida de conceitos teóricos, o que, para os autores, se traduzia num contributo mínimo para a Psicologia. Nesse sentido, introduzem um modelo representativo das três dimensões de Inteligência Emocional: Interpretação e Manifestação da Emoção, Regularização da Emoção e Utilização da Emoção.

Figura 1: Concetualização de Inteligência Emocional, modelo original.



Fonte: Adaptação de Salovey e Mayer (1990)

O processo de Inteligência Emocional inicia no momento em que uma grande quantidade de informações de teor afetivo afetam o sistema perceptual; a Inteligência Emocional permite a correta **Interpretação e Manifestação da Emoção**. Estas manifestações de emoção determinam, por sua vez, várias expressões de emoção. (Salovey e Mayer, 1990)

O estado de espírito é experienciado pelo indivíduo não só a nível direto (**no próprio**), como a nível reflexivo (**no outro**). É através deste último que o indivíduo tem acesso ao conhecimento relativamente ao seu estado de espírito, bem como ao dos demais. Esta experiência representa, em parte, a predisposição para monitorizar, **regularizar** e avaliar emoções. (Salovey e Mayer, 1990)

O indivíduo difere também na sua capacidade de **utilizar** a sua própria emoção para a resolução de problemas. O estado de espírito e as emoções podem, subtilmente mas sistematicamente, influenciar alguns dos componentes das estratégias envolvidas na resolução de problemas. As alterações no estado de espírito podem facilitar a criação de inúmeros planos futuros (**Planeamento Flexível**). As emoções positivas podem, por sua vez, alterar a organização da memória por forma a que o material cognitivo consiga uma melhor integração, o que por sua vez se traduz em que diferentes ideias sejam vistas como

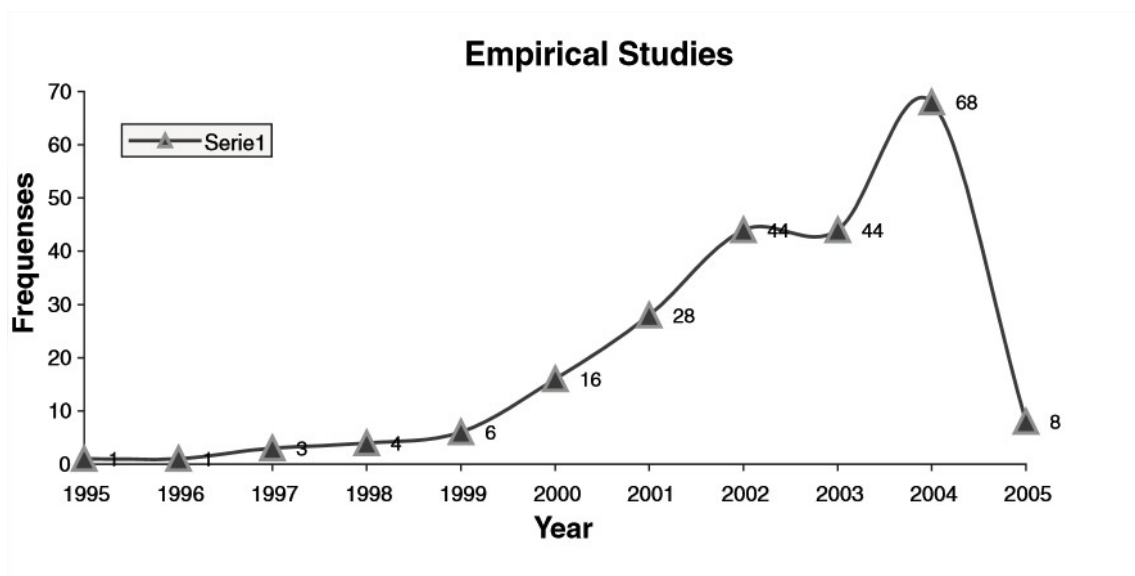
relacionadas entre si (**Pensamento Criativo**). A emoção permite a interrupção de sistemas complexos, afastando-os de um determinado nível de processamento e concentrando-os noutras necessidades mais urgentes. (**Redirecionamento de Atenção**). Os autores concluem a explicação do modelo teórico com a **Motivação**, explicando que as emoções e os estados de espírito podem ser usados para motivar e auxiliar no desempenho de tarefas intelectuais complexas.

Avançando para a década de 90, setenta e cinco anos após a primeira eclosão do fenómeno, Goleman avança que autocontrolo, zelo, persistência e Automotivação são uma das muitas designações abrangentes daquilo que agora designa por Inteligência Emocional, e que estas capacidades emocionais afetam as posições éticas fundamentais tomadas durante a vida. (Goleman, 1995)

Goleman (1995) introduz a “Grande Ideia”, expressão que utiliza para argumentar que a Inteligência Emocional é mais importante que o QI. Ybarra et al. (2014) relembram uma década depois a metáfora sobre Inteligência Emocional, que se manifesta como uma área de estudo extremamente relevante para a análise das dinâmicas comportamentais de uma organização. (Ybarra et al., 2014) As alegações de que a Inteligência Emocional é mais relevante do que o QI baseiam-se em resultados na literatura sobre inteligência que evidenciam o facto de os testes de inteligência corresponderem a apenas cerca de 20% a 25% da variância no trabalho, na escola e na vida pessoal (Goldstein et al., 2002; Hunter e Hunter, 1984; Neisser et al., 1996; Schmidt e Hunter, 2004), pelo que a restante variância não explicada convida a ilações relativamente a que outros fatores possam contribuir para o sucesso do indivíduo. É aí que a Inteligência Emocional entra na equação. (Ybarra et al., 2014)

Um estudo de Akerjordet e Severinsson (2007) revelou uma tendência no aumento da publicação de estudos empíricos realizados ao longo de uma década, durante o período compreendido entre 1995 e 2005. Verificou-se um crescimento acentuado na publicação de estudos relacionados com o tema Inteligência Emocional, sobretudo desde o ano 2000, facto que, na opinião dos autores, reflete um interesse mundial crescente sobre o tema, desde a sua popularização em 1995.

Figura 2: Ilustração da evolução das publicações de estudos empíricos entre 1995 e 2005



Fonte: Akerjordet e Severinsson (2007)

Na viragem do milénio, o número de estudos publicados relacionados com a Inteligência Emocional sofre um aumento significativo, registando-se o seu auge em 2004, ano em que se dá uma descida significativa, relacionada com o facto de as investigações se terem concluído em Março desse ano. Nos anos anteriores a 2000, a maioria dos artigos sobre I.E. focava apenas reflexões teóricas, sendo muitos deles anedóticos na sua natureza, e desenvolvidos por entusiastas neste tipo de investigações. (Akerjordet e Severinsson, 2007)

Os vários estudos relevantes na área da Inteligência Emocional apresentam-se na seguinte tabela, com ênfase na proximidade temporal de publicações sobre o tema a partir de 1990.

Tabela 1: Compilação de publicações relevantes sobre Inteligência Emocional

Autor (es)	Tema	Ano	Tipo	Publicação	Metodologia	Objetivo
Thorndike, E. L.	Inteligência e a sua aplicabilidade	1920	Artigo	Harper's Magazine	Estudo Concetual	Testar escalas de Inteligência
Salovey, P. et al.	Inteligência Emocional	1990	Artigo	University of New Hampshire	Meta-Análise	Abordagem à IE com demonstração de capacidades passíveis de contribuir para o correto reconhecimento da Emoção.
Goleman, D.B.	Inteligência Emocional	1995	Livro	Bantam Books	-	Concetualização do Fenômeno.
Schutte, N.S. et al.	Mensuração de Inteligência Emocional	1998	Artigo	Personality and Individual Differences	Questionário	Desenvolvimento e validação de uma escala de Inteligência Emocional.
Abraham, R.	Inteligência Emocional nas Organizações	1999	Artigo	Farquhar Center for Undergraduate Studies, Nova Southeastern University	Questionário	Testar relação entre I.E. e critérios organizacionais específicos.
Mayer, John D. et al.	Inteligência Emocional como padrão de Inteligência	2001	Artigo	Emotion	Estudo Concetual	Revisão das concetualizações de Inteligência, Emoção e Inteligência Emocional.
Goldstein, Harold W.	Capacidade cognitiva e influência no desempenho	2002	Artigo	Human Performance	Meta-Análise	Concetualizações sobre o desempenho da capacidade cognitiva.
Bar-On, R.	Modelo de Inteligência Emocional	2006	Artigo	University of Texas Medical Branch	Questionário	Introdução e validação do modelo de Inteligência Emocional e Social de Bar-On.

Autor (es)	Tema	Ano	Tipo	Publicação	Metodologia	Objetivo
Bono, J. E. et al.	Emoções positivas e Liderança Carismática	2006	Artigo	The Leadership Quarterly	Questionário	Testar o papel das emoções positivas no processo de liderança carismática.
Carmeli, A.	Inteligência Emocional nas atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho	2006	Artigo	Journal of Managerial Psychology	Questionário	Testar nível de I.E. de gestores sêniores no setor público e a sua relação com outputs positivos no trabalho.
Akerjordet, K. et al.	Inteligência Emocional: perspectivas empíricas e epistemológicas	2007	Artigo	Journal of Clinical Nursing 16	Estudo Concetual	Avaliar e Discutir concetualizações anteriores de I.E., com foco nas perspectivas empíricas e epistemológicas.
Mishra, P. S. et al.	Inteligência Emocional no trabalho	2009	Artigo	South Asian Journal of Management	Meta-Análise	Revisão da relevância da I.E. no panorama organizacional.
Thiruchelvi, A. et al.	Inteligência Emocional e Satisfação no trabalho	2009	Artigo	Asia-Pacific Business Review	Questionário	Testar relação entre I.E. e a satisfação no trabalho.
Cherniss, C.	Novas perspectivas de Inteligência Emocional	2010	Artigo	Leadership and Organization Development Journal	Estudo Concetual	Concetualização de Inteligência Emocional e Competência Emocional e Social.
Goleman, D. B. et al.	A Inteligência Emocional como antecessor da Liderança	2013	Livro	Harvard Business Review Press	-	Concetualização de Inteligência Emocional.
Rathi, N.	Inteligência Emocional, trabalho emocional e resultados nas organizações	2014	Artigo	South Asian Journal of Management	Estudo Concetual	Concetualização sobre a I.E. nos resultados da organização.
Ybarra, O., et al.	Modelo dinâmico de Inteligência Emocional	2014	Artigo	The Academy of Management Perspectives	Meta-Análise	Testar a consistência de uma nova escala de I.E. baseada na de Salovey & Mayer.
Altındağ, E. et al.	Inteligência Emocional do Líder e cultura organizacional inovadora	2015	Artigo	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Questionário	Enfatizar a importância do nível de I.E. dos gestores nas organizações.

Fonte: Elaboração própria.

É interessante observar que a maioria das publicações relevantes são artigos, e que a metodologia predominante são os questionários, seguidos dos estudos conceituais e das meta-análises.

Quanto ao seu conteúdo, a maior parte dos artigos testa várias relações entre Inteligência Emocional e outras variáveis, e revê outros modelos teóricos, numa tentativa de os aperfeiçoar.

1.2 A Inteligência Emocional no contexto organizacional

No seguimento da linha de raciocínio acima iniciada, e focando-nos num contexto de trabalho, é importante ressaltar que o desempenho de um indivíduo na organização tem sido medido, em larga escala, através de testes de capacidade cognitiva. Se por um lado estes testes representam um bom instrumento para medir o desempenho do colaborador, existem, por outro lado, omissões a estes modelos de avaliação, que Goldstein et al. (2002) consideram poder ser preenchidas com fatores de avaliação baseados na Inteligência Emocional ou na Inteligência Prática. É nesse prisma que a Inteligência Emocional entra no plano, como área de relevo na construção da previsibilidade do desempenho na organização. Schmidt e Hunter (1998) sustentavam já esta premissa (1.1), arguindo que os testes de QI apenas representam uma parte da variância no desempenho, sendo a restante percentagem convidativa a considerações sobre outros fatores que possam estar na origem também do sucesso profissional. (Schmidt e Hunter, 1998)

A influência significativa da Inteligência Emocional foi comprovada nas organizações, (Mishra e Mohapatra, 2009), particularmente no que toca às empresas de serviços, e é um dos tópicos mais pesquisados na Gestão e na Psicologia Industrial e Organizacional. Alguns investigadores consideram que os colaboradores capazes de gerir as suas próprias emoções e de compreender as dos demais, i.e., os colaboradores que sejam emocionalmente inteligentes, conseguem direcionar o seu comportamento de forma mais eficiente em determinadas circunstâncias. Esses colaboradores são também capazes de encorajar experiências emocionais positivas e desencorajar as negativas (Lee e Ok, 2014).

A I.E. tem a capacidade de afetar um variado leque de comportamentos na organização, incluindo o compromisso do colaborador, o desempenho, trabalho em equipa, inovação, qualidade de serviço e lealdade do consumidor. (Altındağ e Köseadağ, 2015) Indivíduos que apresentem maiores níveis de Inteligência Emocional experienciam maior sucesso ao longo da sua carreira, constroem relações pessoais mais fortes e lideram mais eficazmente do que indivíduos com menor nível de Inteligência Emocional. (Cooper, 1997)

Numa análise exploratória, ainda durante a década de 90, a autora Abraham (1999) avança que os indivíduos de uma organização que manifestem níveis elevados de Inteligência Emocional serão menos propícios à dissonância emocional, aos conflitos éticos e não

permitirão que a insegurança do trabalho afete o seu compromisso organizacional. Sustentando Cooper (1997), a autora concluiu que a Inteligência Emocional se traduz num efeito positivo não só na coesão dos grupos de trabalho da organização, como também na congruência da avaliação de *performance* entre colaborador – líder, no desempenho do colaborador, na cidadania organizacional e no compromisso com a instituição.

Citando a psicóloga da *Harvard Business School*, Dra. Shoshona Zuboff, o psicólogo Daniel Goleman acredita que as atitudes do típico chefe duro e manipulador estão ultrapassadas e que uma nova realidade competitiva veio dar uma importância acrescida à Inteligência Emocional. «O homem da selva simboliza aquilo que a empresa foi; o virtuoso das relações interpessoais representa o futuro.» (Goleman, 1995, p. 195)

A revisão da literatura existente sugere que um nível elevado de Inteligência Emocional do colaborador ajuda na gestão eficaz das suas emoções.

1.3 O impacto da Inteligência Emocional no desempenho e satisfação no trabalho

A Inteligência Emocional contribui para uma melhoria significativa no desempenho dos colaboradores, e a positiva influência da Inteligência Emocional pode constatar-se num universo variado. A maioria dos autores da literatura relevante para o tema aponta para benefícios a nível do relacionamento interpessoal, defendendo que a I.E. permite uma maior eficácia no trabalho em equipa e na construção do capital social de uma organização. (Lopes et al., 2006) Num estudo realizado a quarenta e quatro analistas de uma companhia de seguros, os autores Lopes et al. (2006) evidenciam a existência de uma relação entre Inteligência Emocional, desempenho organizacional, estado de espírito e atitudes no trabalho. Os autores comentam a relação positiva entre uma melhoria no desempenho e satisfação dos colaboradores. Também Thiruchelvi e Supriya (2009) apontam para o facto de existirem inúmeros fatores passíveis de afetar a satisfação no trabalho; nas suas perspetivas, estes mesmos fatores podem relacionar-se com três quadrantes principais: relação com o trabalho ou função, relação com a organização ou relação com o indivíduo. Nesta última, os fatores incluem os cognitivos, bem como os componentes afetivos. Os autores defendem que a satisfação no trabalho se traduz numa combinação de ambos para o indivíduo, sendo que a satisfação cognitiva se traduz numa avaliação baseada em comparações que não se relacionam com a avaliação emocional, mas sim com a avaliação de condições, oportunidades e resultados; por sua vez, a satisfação afetiva é individualista por natureza, e depende de vários fatores passíveis de afetar o panorama emocional de um indivíduo. (Moorman, 1993)

Também o estudo de Sy et al. (2006) realizado num restaurante *franchise* na Califórnia, e que contou com a participação de 187 trabalhadores na área dos serviços alimentares e 62 gestores provenientes de nove localizações diferentes da mesma cadeia de restaurantes, sustentou Lopes et al. (2006), demonstrando que os colaboradores com maior grau de Inteligência Emocional se mostraram mais capazes de regular as suas emoções e que a capacidade de compreender as suas próprias emoções os permitia ficar mais alerta para os fatores (positivos ou negativos) que contribuíam para as suas experiências emocionais. A consciencialização para os fatores que pudessem despoletar determinadas emoções permitiu a esses mesmos colaboradores compreender quais as

atitudes necessárias para influenciar a satisfação no trabalho. Os autores exemplificam, demonstrando que, por comparação aos colaboradores com menor grau de Inteligência Emocional, os que manifestavam ser mais emocionalmente inteligentes conseguiam identificar melhor o gatilho que levava ao aumento das causas de stress, sendo que isso lhes permitiu desenvolver métodos para melhor lidar com as situações causadoras de stress. (Sy et al., 2006) Os resultados sustentam a investigação de Wong & Law (2002), revelando que os colaboradores com um grau de Inteligência Emocional mais elevado apresentam uma melhoria no desempenho do trabalho, e que, por conseguirem prever a forma como certas emoções influenciam os seus comportamentos, conseguem ser mais eficazes na gestão das mesmas, por forma a atingirem os objetivos propostos para uma determinada tarefa. (Wong e Law, 2002) Por sua vez, uma melhoria no desempenho do trabalho traduz-se numa melhoria na satisfação do colaborador (Bagozzi, 1980); a relação entre estas duas é entendida como recíproca (Judge et al., 2001), mas na opinião de Siegel e Bowen, apenas unidirecional, sendo que o desempenho pode positivamente influenciar a satisfação, mas o contrário não acontece. (Siegel e Bowen, 1971)

A **Tabela 2** ilustra o estudo de Bar-On (2006), e evidencia os fatores que contribuem em larga escala para o desempenho do indivíduo no trabalho.

Tabela 2: Fatores contributivos do desempenho no trabalho

-
- Capacidade de estar alerta e de se aceitar a si próprio
 - Capacidade de se aperceber dos sentimentos, preocupações e necessidades dos demais
 - Capacidade de gerir as emoções
 - Capacidade de ser realista e colocar as coisas na perspetiva correta
 - Capacidade de manifestar um estado de espírito positivo

Fonte: Elaboração própria.

Prestando atenção aos fatores acima mencionados por Bar-On (2006), e recuando às definições de Inteligência Emocional propostas por Thorndike (1920) e pelo modelo de

Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1.1), é interessante verificar que parece haver um paralelismo entre todos os fatores acima mencionados e as definições de Inteligência Emocional (**Tabela 3**). Com base na revisão de literatura existente, pode traçar-se uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e o desempenho no trabalho (Lopes et al., 2006; Thiruchelvi e Supriya, 2009; Wong e Law, 2002) e por conseguinte entre o desempenho e a satisfação na organização (Bagozzi, 1980; Judge et al., 2001; Siegel e Bowen, 1971).

Tabela 3: Comparação entre definições de Inteligência Emocional de Thorndike (1920) e Salovey e Mayer (1990) e os fatores contributivos para o desempenho no trabalho de Bar-On (2006)

Definição de Inteligência Emocional	Fatores contributivos para o desempenho no trabalho (Bar-On)
<i>Thorndike</i>	
Capacidade de compreender e gerir pessoas, capacidade de nos autocompreendermos e de agir de forma inteligente nas relações humanas.	. Capacidade de estar alerta e de se aceitar a si próprio . Capacidade de se aperceber dos sentimentos, preocupações e necessidades dos demais
<i>Salovey e Mayer (Dimensões da I.E)</i>	
<i>Interpretação e Manifestação da Emoção</i>	. Capacidade de ser realista e colocar as coisas na perspetiva correta.
<i>Regularização da Emoção</i>	. Capacidade de gerir as emoções.
<i>Utilização da Emoção</i>	. Capacidade de manifestar um estado de espírito positivo.

Fonte: Elaboração própria.

1.4 Medição de Inteligência Emocional

Ao longo das últimas duas décadas, são vários os testes utilizados para avaliar a Inteligência Emocional. A escala de Bar-On (1996) constituída por 133 itens, tem sido muito utilizada na investigação; contudo, a de Schutte et al. (1998), constituída por 33 itens, tem sido mais utilizada (Ciarrochi et al., 2001; Petrides e Furnham, 2000; Saklofske et al., 2003) sobretudo devido ao seu número mais acessível de itens. Desenhado para avaliar as dimensões de Inteligência Emocional concetualizadas por Salovey e Mayer (1990), o questionário certificado *MSCEIT*¹ é também bastante popular, e é indicado para todos os jovens com idade igual ou superior a 17 anos.

Importa ressaltar que todos os questionários acima mencionados foram elaborados para serem respondidos pelo próprio indivíduo, por forma a avaliar o seu nível de Inteligência Emocional nas diversas dimensões a que cada questionário diz respeito.

Goleman et al. (2013) defendem que a Inteligência Emocional é um componente crítico na liderança eficaz, particularmente para os líderes que lidam com equipas; líderes emocionalmente inteligentes beneficiam as equipas através da motivação no sentido de trabalharem em conjunto para atingir objetivos, bem como para aumentar a eficácia e melhorar o desempenho.

¹ *MSCEIT* – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

2 Liderança

“Os grandes líderes têm a capacidade de nos mover. Despertam a nossa paixão e inspiram o melhor de nós. Quando tentamos explicar a razão por que são tão eficientes, falamos em estratégia, visão, grandes ideias. Contudo, a realidade é muito mais evidente: uma grande liderança implica trabalhar as emoções. (...) Não importa o que o líder faz; importa a forma como o faz. (Goleman et al., 2013, p. 3)

2.1 A definição do conceito e publicações relevantes

Há pouco mais de duas décadas, Wills (1994) define o “Líder” como sendo um indivíduo com a capacidade de mobilizar os demais, no sentido de alcançar um objetivo partilhado não só por líderes, como também por seguidores. Dezasseis anos depois, e já na presente década, Northouse (2010) avança uma definição de Liderança como um processo através do qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo de indivíduos, no sentido de atingir um objetivo comum, o que não apresenta uma substancial divergência da definição do conceito anteriormente divulgado por Wills (1994). Confrontando a opinião de Sorensen et al. (2010) com as anteriores, apercebemo-nos de que os autores apresentam uma abordagem interessante ao conceito de Liderança, enfatizando-a também como um processo passível de criar mudanças positivas em prol do bem comum.

À luz de uma sociedade em constante processo de modernização e globalização, é relevante pensar a Liderança e o líder em si, não só numa perspetiva doméstica, como também numa perspetiva além-fronteiras. Embora os investigadores apontem para definições de Liderança mais ou menos semelhantes e em contexto nacional, é pertinente referir que diferentes contextos, culturas, economias e sociedades serão fatores importantes no que toca à concetualização de Liderança. Cada vez mais é importante pensar o líder num contexto global. (Rockstuhl et al., 2011)

Um dos grandes desafios enfrentados pelos líderes é conseguir que os seus seguidores façam algo que, de outra forma ou num outro contexto não fariam. Gächter et al. (2012) acreditam que é verdadeiramente desafiante para um líder alcançar a árdua tarefa de induzir nos seus seguidores a ideia de concluir uma determinada ação em prol de um

interesse comum. Os autores sugerem o “*leading by example*” como chave para o alcance do objetivo em comum. Subscrevendo também a opinião dos autores, Brown (2014) acredita contudo que uma abordagem ao estímulo da emoção nos seguidores será o fator fulcral na determinação da taxa de sucesso da conclusão de uma determinada tarefa. O segredo depende, na sua opinião, da forma como o líder conseguirá fazer essa mesma abordagem. Arguem os autores Mathew e Gupta (2015) que a Liderança tem sofrido alterações fundamentais nos dias de hoje, e que se tem verificado uma forte transição do líder como “patrão” e “crítico”, para o líder como colega e orientador. A Liderança não é, por isso, aquilo que se faz com as pessoas, mas sim a forma como é feito.

A **Tabela 4** ilustra uma compilação de estudos empíricos relevantes sobre Liderança, também com especial ênfase na proximidade temporal entre os mesmos.

Tabela 4: Compilação de publicações relevantes sobre Liderança

Autor (es)	Tema	Ano	Tipo	Publicação	Metodologia	Objetivo
Bass, B.M.	Liderança e Desempenho	1985	Livro	New York: The free press	-	Introdução ao conceito de Liderança e ao desempenho.
Bass, B.M. et al.	Teoria da Liderança Transformacional	1990	Artigo	Journal of European Industrial Training	Estudo Concetual	Proporcionar evidências de que o estilo de gestão deve tornar-se mais transformacional.
Bass, B.M. et al.	Liderança e as implicações no Género	1994	Artigo	Human Resource Management	Questionário	Demonstrar fatores contributivos para os estilos de liderança nas mulheres.
Lowe, K. B., et al.	Liderança transformacional e transacional	1996	Artigo	The Leadership Quarterly	Meta-Análise	Demonstração de perspetivas diferentes na literatura da liderança transformacional.
Bass, B.M.	Liderança na organização de ensino	2000	Artigo	The Journal of Leadership Studies	Estudo Concetual	Relacionar a Liderança Transformacional com a criação e manutenção da organização.
Sosik, J.J. et al	Estilos de Liderança	2000	Artigo	Journal of Organizational Behavior	Questionário	Relacionar comportamento do Líder com o stress no trabalho.
Wong, C.S. et al	Inteligência Emocional do líder e seguidor no desempenho	2002	Artigo	The Leadership Quarterly	Questionário	Testar I.E. do Líder e do Seguidor na performance e resultados no trabalho.
Altındağ, E. et al.	Estilos de Liderança	2003	Artigo	Psychological Bulletin	Meta-Análise	Comparar estilos de liderança entre homens e mulheres.

Autor (es)	Tema	Ano	Tipo	Publicação	Metodologia	Objetivo
Avolio, B. J. et al.	Desenvolvimento da Liderança Autêntica	2005	Artigo	The Leadership Quarterly	Estudo Concetual	Comparação entre estilos de Liderança positiva.
Gardner et al.	Relação entre Líder Autêntico e seguidor	2005	Artigo	The Leadership Quarterly	Estudo Concetual	Criar e validar um modelo de liderança autêntica e desenvolvimento do seguidor.
Walumbwa et al.	Modelo de Liderança Autêntica baseado na teoria	2008	Artigo	Journal of Management	Questionário	Criação e validação de uma escala para medir a Liderança Autêntica.
Givens, R.J.	A Liderança Transformacional na organização	2008	Artigo	Emerging Leadership Journeys	Estudo Concetual	Investigar impacto da Liderança Transformacional nos resultados da organização e do colaborador.
Rego, Arménio et al.	Relação entre Líder Autêntico e respetivas equipas	2012	Artigo	The Leadership Quarterly	Estudo de grupo	Investigar Liderança Autêntica e a ligação com os resultados das equipas de trabalho.
Gächter et al.	Perfil do Líder	2012	Artigo	Economic Inquiry	Jogo Experimental Líder-Seguidor	Implementar um jogo Líder-Seguidor para observar os comportamentos Líder-Seguidor e vice-versa.
Kelloway, E.K. et al	Liderança positiva e bem-estar do seguidor	2013	Artigo	Journal of Leadership and Organizational Studies	Questionário	Análise dos comportamentos do líder e o bem-estar do colaborador.
Mathews, J.	Modelo concetual de Liderança global	2016	Artigo	Journal of Organizational Behavior	Estudo Concetual	Introdução de um modelo global de Liderança.

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela acima apresentada, podemos retirar algumas conclusões relativamente à metodologia predominante (estudos conceituais), seguida dos questionários. Na literatura relevante, constata-se uma maior predominância de estudos conceituais sobre Liderança.

Quanto ao seu conteúdo, a maior parte dos artigos introduz modelos de Liderança e de Liderança Autêntica, bem como relaciona os estilos de Liderança com outras variáveis, como o bem-estar na organização e os resultados dos líderes e dos seguidores nas respetivas organizações.

Numa perspetiva geral, a grande maioria das investigações da **Tabela 4** aborda os tipos de Liderança, com especial enfoque na transformacional e em estilos de Liderança positiva, o que remete para a relevância em aprofundar os conceitos, por forma a tentar compreender como os diferentes tipos de Liderança se distinguem entre si, e como os líderes agem, consoante o estilo de Liderança que os define.

2.2 Tipos de Liderança

J. M. Burns (1978) Identificou dois tipos de Liderança: **transacional** e **transformacional**. O autor caracteriza o líder transacional por primar a troca de recompensas em função do comportamento observado; em contraste, o líder transformacional é visto como alguém capaz de articular uma visão do futuro que é passível de ser partilhada com os colegas e subordinados, estimulando-os intelectualmente, e prestando atenção às diferenças individuais entre si. (T. Burns e Stalker, 1961)

O líder transacional apela ao interesse pessoal dos seus subordinados utilizando técnicas como a recompensa construtiva, o elogio e as promessas de sucesso se o seguidor for capaz de cumprir com os compromissos estabelecidos para com o líder e/ou a organização. Contudo, e caso o seguidor não seja capaz de alcançar os objetivos pretendidos, o líder põe em prática uma técnica aversiva caracterizada por uma chamada de atenção em que pode figurar um *feedback* negativo, a repreensão ou ainda a ação disciplinar. (Bass, 2000) O **líder transacional** opera dentro do sistema ou cultura existente e privilegia o evitamento do risco, prestando atenção aos constrangimentos temporais e à eficiência. De um modo geral, privilegia o processo e não o conteúdo, numa

tentativa de manter o controlo, existindo uma grande probabilidade de ser bem-sucedido em ambientes estáveis e previsíveis, onde prevaleça o controlo. (Lowe et al., 1996)

Por sua vez, o **líder transformacional** tem permitido a consciencialização por parte dos investigadores da importância acrescida do alcance de sucesso, da auto-actualização e dos ideais próprios. Os seguidores são incentivados a atuar para além dos seus interesses pessoais, e em prol dos objetivos de um grupo, organização ou comunidade, país ou sociedade como um todo. (Bass, 2000) O **líder transformacional** procura novas formas de trabalhar, abraça novas oportunidades, ainda que sejam arriscadas, privilegia respostas eficazes a questões também eficazes. Não se limita a reagir a uma circunstância; tenta moldá-la e criá-la. Não obstante, o líder transformacional pode utilizar estratégias transacionais, quando apropriado. (Bass, 1985)

A natureza destes dois tipos de Liderança é alvo de contraste na revisão dos estudos literários pertinentes sobre a matéria. Eagly et al. (2003) sugerem que o **líder transacional** tende a gerir de forma mais convencional, estabelecendo de forma clara as responsabilidades dos seus subordinados. Confrontando os autores com Avolio e Gardner (2005), Bass (2000), T. Burns e Stalker (1961) e Lowe et al. (1996), as perspetivas adjacentes a este tipo de líder apresentam um denominador comum: a relação do líder com os seus seguidores funciona numa perspetiva de trocas por recompensa: uma troca positiva se o objetivo for cumprido; uma troca negativa se isso não acontecer.

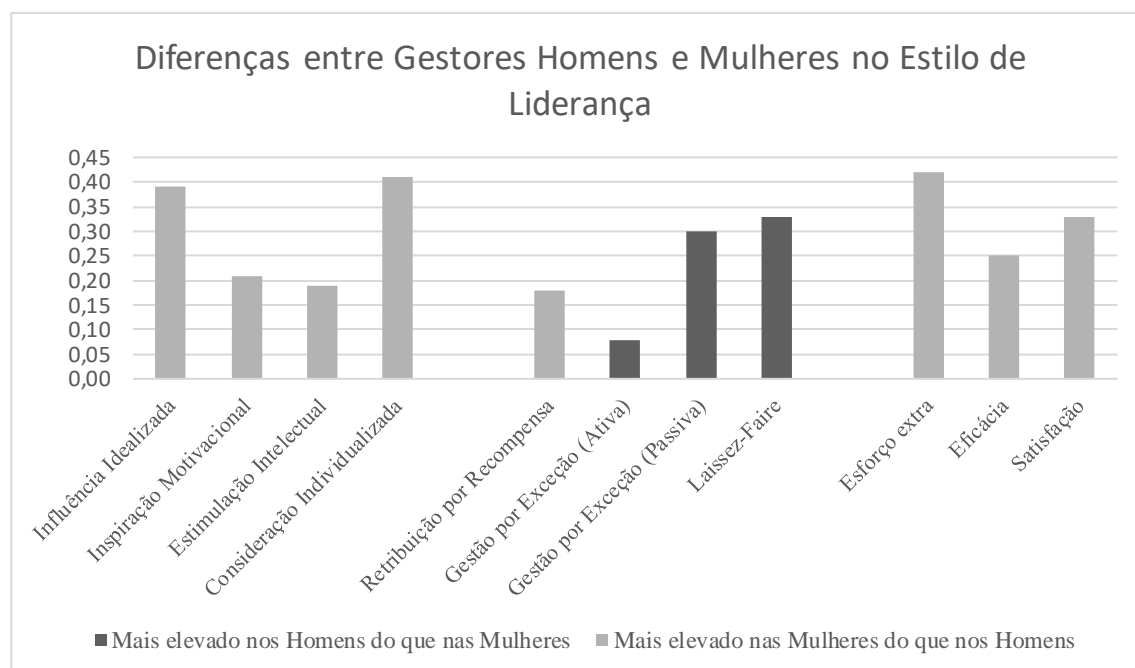
O estudo de Lowe et al. (1996) testou os efeitos e moderadores da relação entre diferentes estilos de Liderança e a eficiência, utilizando uma técnica meta-analítica proposta por Hunter e Schmidt (1990), e recorrendo ao **MLQ**², tendo os resultados demonstrado que o comportamento do **líder transformacional** é mais passível de afetar positivamente os esforços do colaborador, estando associado a um nível de eficiência maior do que o do líder transacional. (Lowe et al., 1996). O **líder transformacional** demonstra empatia, motivação, consciencialização e confiança (Bass, 1985). Goleman (1995) descreve estas qualidades como subcomponentes da Inteligência Emocional, caracterizando a sua natureza: Os líderes emocionalmente inteligentes utilizam a empatia para se interligarem

² MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*, um dos instrumentos mais utilizados na medição dos comportamentos dos líderes transacionais e transformacionais nas ciências organizacionais. (Tejeda, 2001) Desenvolvido por Bass (1985).

às pessoas que fazem parte da sua equipa. Estes líderes simpatizam com o grupo e com as emoções que os seus subordinados experienciam. A equipa sente que o líder os compreende e que se preocupa com eles (Mathew e Gupta, 2015).

Estudos recentes reforçam ainda a importância da análise destes dois tipos de Liderança com enfoque na comparação entre os géneros **masculino e feminino**. Cada vez mais mulheres em países industrializados têm ocupado posições de Liderança na sociedade, o que suscitou a alguns autores o interesse na compreensão da forma como os seus papéis são desempenhados, em contraste com os homens. Efetivamente, uma meta-análise de 45 estudos realizada em 2003 recolheu informação relevante que constata que as mulheres apresentam competências de Liderança superiores às dos homens, e que, ainda que as mesmas não sejam acentuadas, corroboram com as generalizações de que os estilos de Liderança das mulheres tendem a ser mais transformacionais do que os dos homens, sendo que as mulheres se focam mais em aspetos de Liderança que se traduzem em maior eficiência. (Eagly et al., 2003) A **Figura 3** demonstra os resultados de uma escala de medição dos tipos de Liderança, que serviram também de base às conclusões apontadas por Eagly et al. (2003).

Figura 3: Diferenças entre Gestores Homens e Mulheres, medidas através do **MLQ** e classificadas na perspetiva dos subordinados.



Fonte: Elaboração própria.

2.2.1 O líder transformacional na organização

Vários os investigadores (Altındağ e Köseadağ, 2015; Bass, 1985; Bass e Avolio, 1994; Brown, 2014; Eagly et al., 2003; Walumbwa et al., 2008) têm vindo a demonstrar a contribuição do líder transformacional para o crescimento da satisfação organizacional, compromisso e eficácia, bem como para uma melhor compreensão na dinâmica da liderança transformacional. Bass (2000) considera que um bom líder apresentará os dois estilos de liderança, sendo no entanto certo que se identificará mais com o transformacional do que transacional. Eagly et al. (2003) reiteram também a importância de entender a liderança transacional e transformacional como empiricamente distintas, mas sustentam a perspectiva de Bass (2000) de que os líderes eficientes apresentarão uma combinação dos dois tipos.

Bass e Avolio (1990) identificam uma maior existência de práticas comportamentais transformacionais em líderes de alto nível do que em líderes menos experientes. Contudo, Lowe et al. (1996) constata, contrariamente às expectativas, que o comportamento do líder transformacional podia observar-se mais facilmente em organizações públicas do que em privadas e que se traduziu significativamente mais evidente em líderes com menor experiência do que em líderes de alto nível.

Uma outra investigação mais recente propõe ainda uma leitura dos resultados em que a liderança transformacional se relaciona com as perceções positivas dos colaboradores, no que diz respeito ao seu desempenho e compromisso com a organização. (Pillai e Williams, 2004) Também Bass (1985) constatara que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a atuarem para além dos seus interesses pessoais, e que, como resultado, os líderes são capazes de arrecadar dos seus seguidores perspetivas mais aprofundadas e o reconhecimento individual dos mesmos. Bass (1985) determinou ainda que o líder transformacional revela a capacidade de encorajar os seus seguidores para o pensamento crítico e para a pesquisa de novas abordagens nas suas tarefas. Por conseguinte, esse desafio motiva os seguidores a um maior envolvimento no seu trabalho, o que resulta num aumento do grau de satisfação no trabalho e compromisso com a organização.

Dentro da organização, o líder transformacional gera visões, missões, objetivos e uma cultura que contribuem para a capacidade dos indivíduos, bem como dos grupos de indivíduos, de agirem em conformidade com os seus valores e objetivos. O líder

transformacional é confiável e gera comportamentos nos seguidores que resultam numa sensação de objetivos partilhados. A capacidade do líder de inspirar, motivar e criar uma sensação de compromisso num objetivo comum é crucial, e é essa a razão que o torna tão relevante dentro da organização. (Givens, 2008)

O líder transformacional têm sido caracterizado pelo seu otimismo, esperança, orientação para o desenvolvimento e elevado caráter moral, traços que são também manifestações de Liderança autêntica. Na perspetiva de Bass (1985), para ser transformacional, o líder necessita de ser autêntico; contudo, ser autêntico não significa necessariamente ser transformacional. Transcrevendo o exemplo de Avolio e Gardner (2005, p. 329), “Os líderes autênticos podem ou não ser ativos ou proativos no que diz respeito à transformação dos seus seguidores em líderes, mesmo que estes (os líderes) representem um impacto positivo nos seguidores ao agirem como um modelo a seguir.”

2.2.2 Liderança Autêntica

A Liderança Autêntica pode ser definida como um padrão de comportamento do líder que potencia e promove capacidades psicológicas positivas no seguidor, bem como um clima ético positivo, por forma a conseguir acolher uma maior Auto-Consciencialização, uma perspetiva moral interna e um processamento equilibrado de informação. (Walumbwa et al., 2008).

Rego et al. (2012) sugerem, tal como Walumbwa et al. (2008), que a construção da Liderança Autêntica compreende quatro dimensões: a) Auto-Consciencialização, b) Processamento equilibrado, c) Perspetiva Moral Interna, d) Transparência Relacional, e que as mesmas se definem conforme apresentado na **Tabela 5**. (Rego et al., 2012)

Tabela 5 – Definição das quatro dimensões da Liderança Autêntica

Auto-Consciencialização	O grau de compreensão do/da líder para com a forma como atua e a forma como atribui significado ao mundo à sua volta, consciencializando-se das suas forças e limitações, da forma como os outros o/a vêem e da forma como causa impacto nos demais.
Processamento equilibrado	Relaciona-se com o modo como o/a líder analisa objetivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão e a forma como solicita diferentes perspetivas que possam ser desafiantes para si.
Perspetiva Moral Interna	O grau de envolvimento do/da líder na determinação de um padrão elevado para a conduta moral e ética, a forma como age, de acordo com os seus padrões morais e valores internos, (contra pressões de equipa, organizacionais ou da sociedade) e se a forma como expressa a sua tomada de decisão e o seu comportamento são coerentes com os seus valores internos.
Transparência Relacional	A forma como o/a líder partilha a informação, como apresenta o seu eu autêntico aos outros e como expressa as suas ideias e sentimentos, reforçando um nível de transparência com os demais que os faculte a possibilidade de apresentar as suas ideias e avançar com opiniões e sugestões desafiantes.

Fonte: Elaboração própria.

Investigações empíricas sugerem que podem retirar-se de uma relação entre as quatro dimensões fatores de Liderança Autêntica (Rego et al., 2012; Walumbwa et al., 2008) e que a Liderança Autêntica prevê um leque variado de atitudes e comportamentos positivos, tanto a nível individual (exemplo: comportamento cívico, desempenho), como a nível coletivo. (Rego et al., 2012).

Uma das premissas centrais da L.A. é o facto de tanto líderes como seguidores se desenvolverem ao longo do tempo, à medida que o relacionamento entre estes se torna mais autêntico.(W. L. Gardner et al., 2005) Os seguidores internalizam os valores e crenças demonstradas pelos seus líderes, pelo que se espera que aquilo que pensam sobre si mesmos se altere e se molde ao longo do tempo. À medida que se vão apercebendo da sua identidade, os seguidores serão mais transparentes com o líder, que por sua vez irá também beneficiar no que toca ao seu próprio desenvolvimento pessoal. Recuando à

teoria da Liderança transformacional (Bass, 1985), e comparando com a Liderança Autêntica, esta última difere da transformacional na medida em que o líder não se predispõe ativamente a transformar o seguidor num líder, mas poderá fazê-lo simplesmente ao apresentar-se como um modelo a seguir pelos seus subordinados. (Avolio e Gardner, 2005)

Avolio e Gardner (2005) acreditam que a principal diferenciação entre a Liderança Autêntica e as demais se traduz no facto de esta ser mais genérica e de representar uma base sólida para a constituição de formas de Liderança positiva, enquadrando-se, por exemplo, a Liderança transformacional, a carismática e a espiritual no domínio da Liderança positiva. A Liderança Autêntica pode incorporar os tipos de Liderança acima mencionados, bem como outras formas de Liderança positiva. Relativamente a esta última, pode definir-se como a adoção de comportamentos de Liderança que resultem numa vivência de emoções positivas por parte dos seguidores. (Kelloway, 2013)

2.2.3 Medição de Liderança Autêntica

O **ALQ** (*Authentic Leadership Questionnaire*) é o questionário mais utilizado na investigação para a avaliação da Liderança Autêntica. Desenvolvido por Walumbwa et al. (2008), é baseado no modelo de Liderança Autêntica proposto por W. L. Gardner et al. (2005), cujo objetivo foi uma tentativa de integrar as várias perspetivas e definições de Liderança Autêntica existentes à data. Com o intuito de melhor apreender o construto de Liderança Autêntica, Walumbwa et al. (2008) basearam-se não só nas concetualizações e consolidações de W. L. Gardner et al. (2005), como também nas de Ilies et al. (2005), por forma a estipular os alicerces para a pesquisa efetuada.

Walumbwa et al. (2008) sustentam a escolha da perspetiva destes autores com base em três razões essenciais: em primeiro lugar, por estar solidamente enraizada na teoria de psicologia social e na investigação sobre Autenticidade. (Deci e Ryan, 2000; Kernis, 2003); seguidamente, devido ao facto de reconhecerem e articularem explicitamente o papel central da perspetiva moral interna na Liderança Autêntica; por fim, devido ao facto de focarem explicitamente o desenvolvimento de líderes autênticos e seguidores autênticos, o que acreditam firmemente ser algo que pode ser desenvolvido no líder.

Os autores consideram as justificações acima mencionadas cruciais para a teoria de Liderança Autêntica e seu respetivo desenvolvimento.

3 A percepção de Autoeficácia

A percepção de Autoeficácia está relacionada com as avaliações do indivíduo relativamente às suas competências para executar determinados níveis de desempenho. Contudo, essas auto-percepções não são definidas nem mensuradas em termos de componentes motores de uma ação. (Bandura, 1984)

3.1 Dimensões e Determinantes da Percepção de Autoeficácia

A percepção de Autoeficácia descreve a convicção que o indivíduo apresenta na sua capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para atingir necessidades específicas numa determinada situação. Convicções pessoais de eficácia afetam não só os desafios a que o indivíduo se propõe, como também a quantidade de esforço despendido numa determinada tarefa, o nível de perseverança quando surgem dificuldades e a vulnerabilidade ao stress e à depressão. (Wood, 1989)

Stajkovic e Luthans (1998) reiteram a descrição de Wood (1989), descrevendo o processo psicológico com um diagrama de três dimensões da Autoeficácia, que se repercutem na *performance*. Em primeiro lugar, a magnitude das expectativas de eficácia: descreve o nível de dificuldade de uma tarefa que o indivíduo acredita ser capaz de executar. Sucede-se a força das expectativas de eficácia, que tenta explicar, por sua vez, se a avaliação da magnitude é forte (i.e., se existe perseverança ao lidar com as situações, independentemente de experiências que possam evidenciar o contrário) ou fraca (facilmente questionável frente a uma dificuldade). Por último, a Autoeficácia pode variar na generalidade. Algumas experiências criam determinadas crenças de eficácia no que diz respeito a uma tarefa específica (por exemplo, programação de computadores ou vendas). Outras experiências podem influenciar crenças de eficácia pessoal mais generalizadas, tais como ser capaz de organizar os vários assuntos respeitantes a tarefas e situações. (Stajkovic e Luthans, 1998). A figura que se segue ilustra as dimensões acima descritas.

Figura 4: Caracterização das Dimensões de Autoeficácia

Dimensões de Autoeficácia		
Magnitude O nível de dificuldade ou complexidade de uma tarefa (baixa, moderada, alta) que o/a colaborador/a acredita conseguir alcançar. Os níveis de dificuldade de uma tarefa representam diferentes graus de desafio para o desempenho satisfatório de uma tarefa.	Força A certeza que o/a colaborador/a tem ao desempenhar uma tarefa de um determinado nível de dificuldade e complexidade indicado pela magnitude da Autoeficácia. Quanto maior for a força da Autoeficácia, maior a probabilidade de um desempenho satisfatório.	Generalidade A eficácia pessoal é generalizada nos domínios de atividade semelhantes. Estes podem variar na modalidade em que a capacidade é expressada (comportamental, cognitiva), nas características das situações ou na forma como os indivíduos recebem os comportamentos.

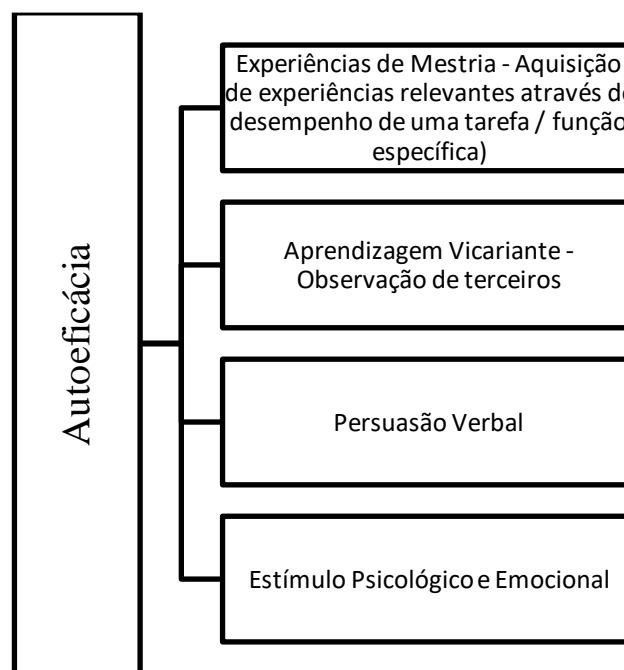
Fonte: Elaboração própria.

Segundo a teoria de Autoeficácia de Bandura (1977), que explica que o foco principal da Autoeficácia reside quase exclusivamente nos efeitos produzidos pelas ações de cada indivíduo, a Autoeficácia pode ser concetualizada como fator emergente de outras fontes de informação transmitidas, tanto por meio de experiências diretas como mediadas.

Bandura (1984), identificou quatro categorias principais de experiências que são determinantes nas convicções de eficácia, conforme ilustrado na **Figura 5**. Embora todos estes antecedentes possam influenciar as expectativas de Autoeficácia, é extremamente relevante reconhecer que o impacto de quaisquer informações relevantes na percepção de Autoeficácia do colaborador irá depender da forma como o/a colaborador/a avalia a informação cognitivamente. A maior influência é caracterizada pelas percepções subjetivas de fatores pessoais e situacionais, mais do que o impacto direto da realidade objetiva propriamente dita. Isto acontece porque os indivíduos diferem na forma como avaliam cognitivamente as perdas de estímulo e os alcances comportamentais, pelo que as percepções de cada um de Autoeficácia irão apresentar níveis de variação. Não menos importante é o facto de que cada indivíduo transportar consigo diferentes tipos e

quantidades de experiências passíveis de alterar as percepções de Autoeficácia, provando que as mesmas informações não afetam a generalidade dos indivíduos uniformemente. Bandura (1977) defende que, ao eliminar situações potencialmente ameaçadoras para o indivíduo, a sua percepção de Autoeficácia melhorar. Isto também acontece em indivíduos que tenham avaliado experiências passadas de forma satisfatória; por outro lado, a percepção de Autoeficácia diminui se o indivíduo tiver avaliado experiências passadas negativamente.

Figura 5: Determinantes da convicção de Autoeficácia.



Fonte: Adaptação de Bandura (1984)

3.2 Medição de Autoeficácia

A estrutura das escalas de medição da percepção de Autoeficácia é habitualmente constituída conforme ilustra a **Tabela 6**, em que a coluna A mede a magnitude da Autoeficácia ao totalizar o número de “Sim”, sendo que cada um dos itens corresponde a um nível específico de dificuldade de uma tarefa, e a coluna B mede a força da Autoeficácia, constituída pela soma total de classificações de certeza para cada nível de

magnitude indicado pelo “Sim”. (Stajkovic e Luthans, 1998) A escala mede a capacidade de um indivíduo de realizar, ou não, um determinado número de tarefas num período de tempo específico.

Tabela 6: Exemplo de escala de medição de Autoeficácia

Número de tarefas num determinado período de tempo. Por exemplo:	Coluna A CONSIGO (S = Sim) (N= Não)	Coluna B Certeza (0-100%)
Acredito ser capaz de fazer 2...em 1 minuto		
Acredito ser capaz de fazer 4...em 1 minuto		
Acredito ser capaz de fazer 6...em 1 minuto		
Acredito ser capaz de fazer 8...em 1 minuto		
Acredito ser capaz de fazer 10...em 1 minuto		
Acredito ser capaz de fazer 12...em 1 minuto		

Fonte: Adaptação de Stajkovic e Luthans (1998)

Contudo, investigadores mais recentes têm demonstrado interesse nas escalas de medição de Autoeficácia mais generalizadas, às quais se atribui a denominação **GSE**³ (Chen et al., 2001), caracterizada pela crença do indivíduo na competência individual geral para impactar o desempenho necessário num leque variado de situações ao seu alcance. (Judge et al., 1998)

A Autoeficácia foi primeiramente concetualizada como uma convicção específica relativamente a uma situação. Existem contudo evidências de que as experiências de domínio pessoal se generalizam em ações, em vez de comportamentos. (Bandura, 1977) Foi provada a existência de diferenças individuais nas expectativas de Autoeficácia generalizadas, pelo que outros autores acreditam que as experiências vividas pelos

³ GSE – *General Self-Efficacy* - (Autoeficácia Geral)

indivíduos, bem ou mal sucedidas, devem resultar num panorama geral de expectativas que os indivíduos transportem consigo para novas situações, e que serão passíveis de influenciar essas mesmas situações. Sherer e Maddux (1982) desenvolveram nesse sentido uma escala de Autoeficácia em que não existe uma ligação com uma situação específica ou um comportamento. Os autores justificam a criação desta escala como instrumento necessário para utilização em futuras investigações, bem como no desempenho das funções dos profissionais da área da Psicologia. Chen et al. (2001) desenvolvem, em resposta a este estudo, uma nova escala de medição de Autoeficácia (*NGSE – New General Self-Efficacy*) com base na comparação com a anteriormente desenvolvida por Sherer e Maddux (1982), cujo objetivo é a redução das incertezas relacionadas com a validade da escala encontradas anteriormente. A escala é constituída por 8 itens, contrariamente à de Sherer e Maddux (1982), que é constituída por 17 itens; na opinião de Chen et al. (2001), esta redução torna a medida mais apelativa para utilização na investigação organizacional.

4 Relação entre as variáveis do estudo

Enunciadas as concetualizações dos pontos anteriores, introduz-se agora uma revisão das relações entre as diferentes dimensões, que levarão, por sua vez, à enunciação das respetivas hipóteses de estudo.

4.1 A Inteligência Emocional e a Liderança

Tendências recentes demonstram que os colaboradores são o fator diferenciador nas organizações e que, cada vez mais, o enfoque está voltado para o fator humano (Mathew e Gupta, 2015). Muito embora se continue a atribuir extrema relevância ao QI, indivíduos com um QI elevado falham, e outros com um QI mais modesto revelam resultados surpreendentemente positivos, o que tem levado muitos entusiastas da Inteligência Emocional a investigar cada vez mais sobre o fenómeno. (Goleman, 1995)

Ainda que a capacidade analítica seja altamente valorizada numa função de Liderança, muitas das vezes, muitos líderes cujas competências analíticas predominam, falham. Na maior parte das vezes, devido a problemas decorrentes do relacionamento entre colegas, chefias ou clientes (Mathew e Gupta, 2015). Em 2006, um estudo de Bono e Ilies (2006) demonstrou que as emoções e comportamentos do líder exercem uma influência profunda sobre as reações emocionais dos colaboradores de nível hierárquico imediatamente inferior ao do líder. Na verdade, os grandes líderes não só apresentam vastas capacidades em áreas estratégicas (inovação, análise, disciplina), como também têm vindo, cada vez mais, a trabalhar o seu lado emocional. (Goleman, 1995)

O líder é altamente influenciado, não só pelo seu nível de Inteligência Emocional, como também pela sua personalidade e competências. Tomemos como exemplo uma situação específica de um líder com uma forte apetência para a motivação da sua equipa; a probabilidade de criar um ambiente propício à *performance* ótima é acrescida. A grande probabilidade é de esse mesmo ambiente se expandir a toda a extensão dos seus seguidores e não apenas a si (Brown, 2014).

A literatura relevante sobre o tema define a Inteligência Emocional não só como fator-chave na capacidade individual de ser socialmente eficaz, como é também percebido como antecessor da Liderança eficaz (Boal e Hooijberg, 2000; George, 2000). George (2000) argumenta que os líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de promover a eficácia em todos os níveis da organização, no seguimento da argumentação de House e Aditya (1996) de que a Inteligência Emocional do líder desempenha um papel importante na qualidade e eficácia das interações sociais com outros indivíduos.

Nas últimas décadas, vários investigadores têm voltado o seu foco para a correlação entre estas duas dimensões, traduzindo-se esta área traduz-se num grande interesse também para as organizações, que cada vez mais anseiam melhorar a sua perceção relativamente às oscilações no desempenho dos seus colaboradores. (Carmeli, 2003)

Walter et al. (2011) acreditam que a Inteligência Emocional ajudará futuros investigadores a compreender melhor o conceito emergente de Liderança, bem como a eficácia no trabalho e comportamentos específicos demonstrados pelos líderes. A importância da Inteligência Emocional é evidente para os autores (Goleman et al., 2013), que defendem que os estados emocionais e ações dos líderes afetam a forma como os seus seguidores se sentem e como desempenham as suas tarefas. A forma como os líderes gerem o seu estado de espírito irá ditar a afetação desse mesmo estado de espírito nos outros, o que será por conseguinte passível de evidenciar o sucesso de uma organização. (Goleman et al., 2013)

Parece existir, na literatura relevante, (Boal e Hooijberg, 2000; George, 2000; House e Aditya, 1996; Walter et al., 2011) um consenso relativamente ao facto de a Inteligência Emocional ser um antecessor de vários tipos de Liderança eficaz. Foi com base nos pressupostos acima enunciados que se formulou a primeira hipótese do estudo (**H1**), onde se pretende aferir se a Inteligência Emocional do Líder tem um impacto positivo sobre a sua Liderança Autêntica.

4.2 A Inteligência Emocional do Líder e o impacto no desempenho e percepções dos seguidores

Em paralelismo com as argumentações de George (2000), Boal e Hooijberg (2000) e House e Aditya (1996), e segundo Altındağ e Köseadağı (2015), o grau de Inteligência Emocional presente nos líderes das organizações afeta diretamente o desempenho dos seus seguidores, e isto acontece porque o gestor que manifeste um determinado grau de empatia e que avalie o comportamento dos seus colaboradores de forma analítica está a promover a minimização de problemas dentro da organização. O papel do líder é fundamental, no sentido em que faz a mediação da comunicação e cooperação entre os colaboradores, promovendo um estímulo para o espírito de equipa. Para o colaborador, a influência será significativa, pois irá trabalhar com menor exposição ao stress e à pressão, aumentando gradualmente o seu desempenho (Altındağ e Köseadağı, 2015). Ao demonstrar um grau elevado de I.E., o líder tem a capacidade de utilizar a emoção no sentido de facilitar o processo cognitivo que leva, por exemplo, à identificação de problemáticas e à identificação de novas oportunidades por parte dos seus subordinados. Reconhecem-no Zhou e George (2003), sustentando a teoria apresentada por Altındağ e Köseadağı (2015). Por sua vez, quando apresentam um estado de espírito positivo, os seguidores têm tendência a manifestar-se mais otimistas, mais confiantes e com maior capacidade de lidar com eventuais problemas. Quando apresentam um estado de espírito negativo, a tendência é de se tornarem mais pessimistas. Os líderes com elevado grau de I.E. podem usar o seu conhecimento para encorajar estados de espírito positivos nos seus colaboradores, incentivando-os à busca de novas oportunidades de melhoria. (Zhou e George, 2003)

Altındağ e Köseadağı (2015) defendem ainda que os gestores que compreendam os sentimentos dos seus seguidores e que os façam entender que as suas emoções são uma estratégia e não um erro para a organização, irão impactar a qualidade do trabalho dos seus colaboradores, permitindo que estes progridam nas áreas para as quais as suas competências estejam mais voltadas. Por sua vez, ao aperceber-se dos seus sentimentos à medida que vão ganhando experiência, os colaboradores irão notar um impacto positivo no sucesso das suas vidas profissionais. Smollan e Parry (2011) exploram, num estudo qualitativo, as percepções de Inteligência Emocional dos seguidores relativamente às suas

chefias, com especial atenção na forma como estes influenciam as reações comportamentais, cognitivas e afetivas dos seguidores na organização, num contexto de mudança organizacional. O mesmo conclui que os seguidores reagiram melhor à mudança organizacional quando a sua perceção de Inteligência Emocional relativamente às chefias foi maior e quando, por sua vez, os líderes demonstraram ter a capacidade de regularizar e expressar as suas próprias emoções de forma apropriada. Ambos os estudos enfatizam as vantagens da utilização da emoção e da demonstração dos sentimentos de forma apropriada.

Bono e Ilies (2006) desenvolveram um estudo sobre carisma, emoções positivas e influência do estado de espírito do líder nos seus colaboradores, que demonstrou também que as expressões positivas dos líderes influenciam em grande escala a disposição e as perceções dos colaboradores relativamente à sua chefia direta, à semelhança da teoria já apresentada por Zhou e George (2003). Alguns estudos empíricos realizados entre 1999 e 2006 (Sosik e Megerian, 1999; Sy et al., 2006; Wong e Law, 2002) defendem uma correlação entre o grau de Inteligência emocional do líder e a *performance* dos seus seguidores. As opiniões generalizam-se, sendo que a maioria dos autores defende que os seguidores apresentarão um forte nível de compromisso e satisfação no trabalho, caso exista, da parte do líder, um benefício psicológico associado (Wong e Law, 2002)

Na figura que se segue, adaptada de Wong e Law (2002), pode ler-se uma esquematização do impacto de Inteligência Emocional do Líder nos colaboradores, com referência aos tipos de benefícios psicológicos descritos pelos mesmos.

Figura 6: Impacto do nível de Inteligência Emocional do Líder nos colaboradores

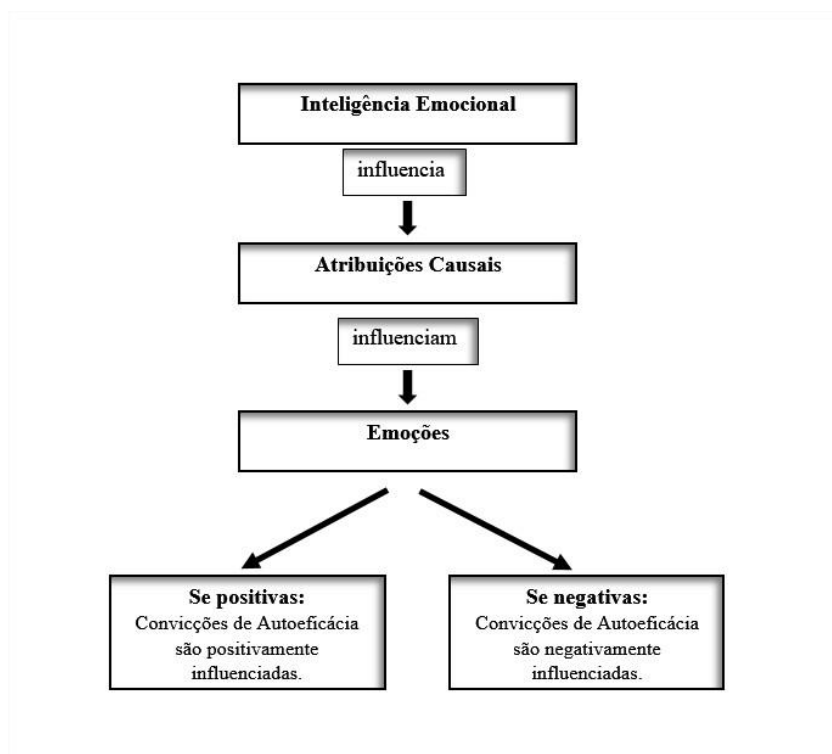


Fonte: Elaboração própria.

4.3 Inteligência Emocional e a Percepção de Autoeficácia

De acordo com George (2000), a Inteligência Emocional influencia não só as emoções, como também as relações de causalidade que o indivíduo atribui a um determinado acontecimento, conforme pode observar-se na **Figura 7**, isto porque certos padrões de causalidade em eventos significativos levam muitas vezes a emoções como a raiva, ou a tristeza, e estas podem, por sua vez, afetar as percepções de Autoeficácia de cada indivíduo. (Bandura, 1997) Contudo, e na opinião de Gundlach et al. (2003), níveis elevados de Inteligência Emocional permitem ao indivíduo uma maior consciencialização relativamente às diferentes reações emocionais que podem resultar das suas explicações de causalidade para os resultados no trabalho. Consequentemente, a Inteligência Emocional pode ajudar o indivíduo a gerar atribuições causais menos prejudiciais para as suas percepções de Autoeficácia através da regularização das emoções que essas atribuições causais têm a capacidade de produzir. O processo, segundo os autores, pode ser simplifadamente esquematizado, conforme ilustrado na Figura que se segue.

Figura 7: Esquematização da influência da Inteligência Emocional na Percepção de Autoeficácia



Fonte: Elaboração própria

O estudo empírico de Abdolvahabi et al. (2012) sustenta as teorias acima apresentadas, na medida em que testa a hipótese de as várias dimensões de Inteligência Emocional (no caso, consciencialização emocional, empatia e resolução de problemas) influenciarem a Autoeficácia. O estudo desenrolou-se num contexto de ensino, contando com a participação de 200 indivíduos (124 Homens e 76 Mulheres), todos eles profissionais do ensino de Educação Física. O resultado determinou que as dimensões de I.E. acima descritas se relacionam positivamente com a Autoeficácia no trabalho. Investigações anteriores a este estudo revelaram também a relação positiva entre as duas dimensões (Fabio e Palazzeschi, 2008; Moafian e Ghanizadeh, 2009; Penrose et al., 2007). Contudo, e muito embora os estudos acima mencionados tenham comprovado esta relação direta, Abdolvahabi et al. (2012) constata o facto de serem utilizadas diferentes dimensões de Inteligência Emocional nos diferentes estudos; no seu estudo, estabelecem uma relação entre a consciencialização emocional, empatia e resolução de problemas; Fabio e Palazzeschi (2008) focam a componente interpessoal e a adaptabilidade; Moafian e

Ghanizadeh (2009), por sua vez, interrelacionam todos os componentes de Inteligência emocional com a Autoeficácia dos profissionais de educação física.

Abdolvahabi et al. (2012) ressaltam ainda a relevância de referir que, embora desempenhando a mesma profissão, os indivíduos pertenciam a diferentes categorias profissionais e desempenhavam diferentes funções, o que poderá influenciar significativamente os resultados das relações entre as mesmas realidades. Da mesma forma, o questionário utilizado para avaliar a Inteligência Emocional não é o mesmo nos estudos acima mencionados, o que, segundo os autores, poderá também estar na origem das variações nos resultados.

É com base nos pressupostos enunciados neste ponto, mas sobretudo nos estudos empíricos de Wong e Law (2002), Sosik e Megerian (1999) e Sy et al. (2006) que o presente estudo propõe a análise da segunda hipótese do estudo (**H2**), onde se pretende perceber se a Inteligência Emocional do Líder tem um impacto positivo na Autoeficácia do Seguidor.

Contudo, parece existir na literatura relevante (Brown, 2014; Koman e Wolff, 2008; Prati et al., 2003; Wolff et al., 2002) uma relação entre Inteligência Emocional e Autoeficácia, sobretudo mediada por fatores relacionados com a Liderança, o que leva à formulação de uma terceira hipótese de estudo (**H3**), onde se tentará aferir se a Inteligência Emocional do Líder, mediada pela Liderança Autêntica, impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor.

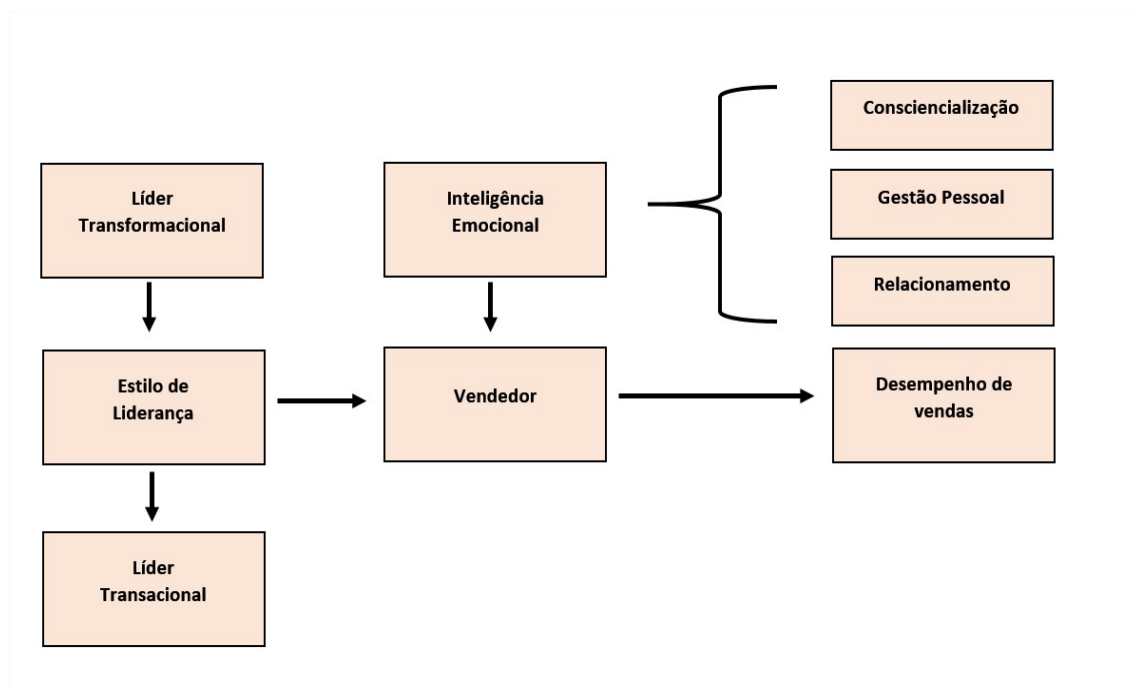
4.4 Liderança Autêntica e o impacto no desempenho e perceções dos seguidores

Um estudo empírico recente (Brown, 2014) sobre os efeitos da Inteligência Emocional e o estilo de Liderança no desempenho de vendas conclui que o líder transformacional tem a capacidade de influenciar os seus seguidores, ao permitir que os mesmos se inteirem das visões, objetivos e aspirações da organização. Na opinião do autor, os líderes mais eficientes praticam um estilo de Liderança transformacional, mas partilha da opinião de Lowe et al. (1996) no que toca à utilização de técnicas transacionais – o líder

transacional pode utilizar técnicas transacionais no desempenho das suas funções (Brown, 2014).

A figura que se segue concetualiza a relevância dos estilos de Liderança e da Inteligência Emocional dos seguidores no desempenho de vendas, sendo possível verificar, conforme argumentado por Brown (2014), uma ligação entre o líder, o seu estilo de Liderança, a Inteligência Emocional do vendedor e o desempenho nas vendas.

Figura 8: Modelo concetual de Liderança e Inteligência Emocional.



Fonte: Adaptação de Brown, 2014

Embora o enfoque seja o estilo de Liderança transformacional, tendo em conta os argumentos que Brown (2014) e Lowe et. al (1996) acima invocam, o líder transacional está tipicamente presente no comércio e na indústria, sendo o seu estilo sinónimo de concordância, regras, políticas e procedimentos. (Brown, 2014) Reiterando a opinião de

Stalker (1961), Brown (2014) defende que as características típicas do líder transacional se prendem com uma política de recompensas e uma gestão das exceções, e que o líder transacional não é visto pelos demais como um empreendedor de pessoas ou como um motivador nato.

No entanto, algumas características típicas do líder transacional impactam positivamente o desempenho, e o autor conclui a investigação demonstrando que existe, de facto, uma ligação entre Inteligência Emocional, estilos de Liderança transacional e transformacional e o desempenho numa equipa de vendas (Brown, 2014).

As conceitualizações sobre Liderança Autêntica indicam estes líderes têm a capacidade de influenciar o desempenho dos seguidores e que se comportam de acordo com os seus valores e lutam para atingir a verdade e a transparência nos seus relacionamentos com os seus seguidores. (W. L. Gardner et al., 2005; Kernis, 2003) Os líderes autênticos conseguem dar o exemplo e influenciar o desempenho dos colaboradores, demonstrando capacidades de tomada de decisão transparentes, pondo em prática o “*Leading by example*” que, não só demonstra o compromisso do líder com o seu trabalho, como também proporciona orientação aos seus seguidores sobre como permanecerem emocionalmente e fisicamente ligados e cognitivamente alertas durante o desempenho das suas funções. (Avolio e Gardner, 2005) No caso da Liderança Autêntica, o papel do “modelo a seguir” é extremamente relevante, segundo explicam Walumbwa et al. (2010), uma vez que, aos comportamentos éticos dos líderes autênticos, acresce a probabilidade de melhor orientarem os seus seguidores devido à atratividade e credibilidade do seu exemplo. Por sua vez, os seguidores cujas chefias sejam líderes autênticos tendem a atribuir qualidades exceccionalmente positivas aos seus superiores, internalizam melhor os seus valores e crenças, apresentando um comportamento consistente. O estudo de Avolio et al. (2004) determina que os comportamentos dos líderes autênticos são vistos pelos seguidores como sendo orientados por elevados padrões de moral, sendo caracterizados como justos, honestos e íntegros no tratamento com os seguidores. Como resultado, os líderes têm a capacidade de estimular os valores partilhados entre os seguidores por meio da transparência, positivismo e padrões elevados de ética, e os seguidores, por sua vez, vêm-se motivados a exibir comportamentos positivos e a valorizarem-se, reciprocando a relação com o líder.

Sintetizando T. Burns e Stalker (1961), Brown (2014), Walumbwa et al. (2008) e Avolio et al. (2004), todos os tipos de Liderança acima descritos contribuem para o desempenho, parecendo sobretudo importante o enfoque na Liderança Autêntica, por ser uma forma de Liderança naturalmente positiva e genuína, permitindo uma interação mais transparente na relação Líder-Seguidor.

Com base nos pressupostos acima enunciados, bem como nos estudos de Kernis (2003), Avolio et al. (2004), W. L. Gardner et al. (2005), e Walumbwa et al. (2010), formulou-se a quarta hipótese (**H4**) do estudo, onde se pretende aferir se a Liderança Autêntica do Líder tem um impacto positivo na Autoeficácia do Seguidor.

5 Hipóteses de investigação e Modelo Teórico

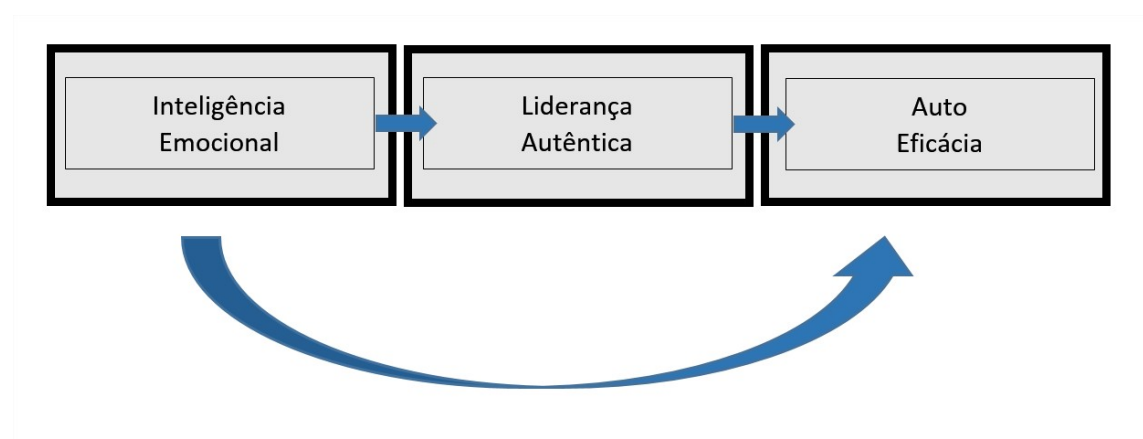
O presente estudo exploratório foi desenvolvido com base na análise de três dimensões essenciais. Face às hipóteses anteriormente formuladas, bem como à revisão da literatura relevante, apresentamos uma esquematização do modelo teórico deste estudo.

Tabela 7: Hipóteses de Investigação

<i>H1:</i> A Inteligência Emocional do Líder impacta positivamente a Liderança Autêntica do Líder.
<i>H2:</i> A Inteligência Emocional do Líder impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor.
<i>H3:</i> A Inteligência Emocional do Líder, mediada pela Liderança Autêntica, impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor.
<i>H4:</i> A Liderança Autêntica do Líder impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor.

A seguinte ilustração propõe o modelo teórico que servirá de base para presente estudo, evidenciando a relação entre as dimensões:

Ilustração 1: Modelo Concetual



6 Metodologia

Por forma a obter dados primários passíveis de serem analisados à luz do respetivo modelo teórico e hipóteses de investigação, a metodologia aplicada no presente estudo foi a quantitativa, com recurso a um questionário disponibilizado *online*, através dos formulários Google.

O inquérito é constituído por 54 itens, 30 dos quais relativos à dimensão de Inteligência Emocional, 16 dos quais respetivos à dimensão de Liderança Autêntica e os últimos 8 concernentes à dimensão de Perceção de Autoeficácia. O questionário revelou-se uma ferramenta imprescindível para a validação das hipóteses, bem como da causalidade do modelo concetual proposto.

O estudo empírico teve início com a caracterização da amostra, seguida da análise da fiabilidade e validade das escalas, tendo sido concluído com a modelagem e o teste do modelo concetual, com base no modelo de equações estruturais.

As escalas que serviram de base para a formulação do questionário podem ser encontradas na íntegra ou, no caso do questionário de Liderança Autêntica, parcialmente disponibilizados, na presente dissertação.

6.1 Medidas

Segue-se a descrição detalhada das escalas utilizadas, bem como as motivações para a seleção das mesmas.

O questionário utilizado foi desenhado com base nos estudos de Schutte et al. (1998), Walumbwa et al. (2008) e Chen et al. (2001).

Baseado no modelo teórico de Salovey e Mayer (1990) (**Capítulo 1**), Schutte et al. (1998) apresentam uma escala de 33 itens, dos quais 3 foram eliminados para inclusão no questionário deste estudo, devido ao facto de não se mostrarem adequados para o efeito, tendo em conta que a escala foi formulada para ser respondida na perspetiva do seguidor relativamente à sua chefia direta. A escolha desta escala prende-se com o facto de

apresentar um número de itens mais simplificado, comparativamente com as outras escalas utilizadas para a medição de **Inteligência Emocional (Capítulo 1)**, bem como com o facto de se tratar de uma escala completa e que abrange todas as dimensões da Inteligência Emocional. É uma das mais utilizadas, em alternativa à de 133 itens da autoria de Bar-On (1996).

Para o presente efeito, foram traduzidos da versão original os itens que apresentamos na **Tabela 8**. É ainda relevante mencionar que foi obtida permissão para utilização da presente escala, para o propósito da investigação, e que foi invertida a cotação dos itens nº5 e nº30.

Tabela 8 – Escala de Medição de Inteligência Emocional

Escala para medição de Inteligência Emocional, conforme proposto por Schutte et al. (1998)
O/a meu / minha chefe reconhece quando é necessário falar dos seus problemas aos outros
Quando surgem obstáculos, o/a meu/minha chefe recorda-se de situações anteriores semelhantes em que conseguiu ultrapassá-los
O/A meu/minha chefe acredita que irá ter sucesso na maior parte das coisas que fizer
É fácil para mim confiar no/na meu/minha chefe
O/A meu/minha chefe manifesta dificuldades em compreender a linguagem não-verbal das outras pessoas
Quando o estado de espírito do/a meu/minha chefe altera, este/esta vê novas possibilidades
O/A meu/minha chefe reconhece as emoções que sente
O/A meu/minha chefe acredita que irão acontecer coisas boas
O/A meu/minha chefe gosta de partilhar as suas emoções com os outros
Quando o/a meu/minha chefe experiencia uma emoção positiva, sabe como fazê-la perdurar
O/A meu/minha chefe organiza eventos agradáveis para as outras pessoas
O/A meu/minha chefe busca situações que lhe tragam felicidade
O/A meu/minha chefe apercebe-se das mensagens não-verbais que transmite aos outros
A aparência do/da meu/minha chefe causa boa impressão nos outros
Quando o/a meu/minha chefe está bem disposto/a, é-lhe fácil resolver problemas
O/A meu/minha chefe reconhece as emoções que os outros experienciam quando observa as suas expressões faciais
O/A meu/minha chefe reconhece quando as suas emoções se alteram
Quando o/a meu/minha chefe está bem disposto/a, consegue pensar em novas ideias
O/A meu/minha chefe consegue controlar as suas emoções
O/A meu/minha chefe consegue facilmente identificar as emoções que experiencia
O/A meu/minha chefe fica motivado quando imagina resultados satisfatórios nas tarefas a que se propõe
O/A meu/minha chefe elogia-o quando sabe que fez algo bem / desempenhou bem uma tarefa
O/A meu/minha chefe apercebe-se das mensagens não-verbais que os outros transmitem
Quando o/a meu/minha chefe experiencia uma alteração nas suas emoções, tem tendência para pensar em novas ideias
Quando o/a meu/minha chefe encontra um desafio, desiste por acreditar que irá falhar
O/A meu/minha chefe apercebe-se do que os outros estão a sentir apenas por olhar para eles
O/A meu/minha chefe ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo
O/A meu/minha chefe utiliza a boa disposição para se motivar a seguir em frente quando enfrenta obstáculos
O/A meu/minha chefe consegue aperceber-se do que os outros estão a sentir quando ouve os seus tons de voz
O/A meu/minha chefe apresenta dificuldades em compreender a razão pela qual as pessoas se sentem de determinada maneira

Os 30 itens que nela figuram constituem as quatro subdimensões de Inteligência Emocional propostas por Salovey e Mayer (1990), sendo que aos itens 1,4,9,11,14,22 e 27 respeita o subconstruto **Gestão da Emoção (nos outros)**, aos itens 2,3,8,10,12,19,21,25 e 28 respeita o subconstruto **Gestão da Emoção (no próprio)**, aos itens 5,7,13,16,17,20,23,26,29 e 30 diz respeito o subconstruto **Interpretação da Emoção** e por fim, aos itens 6,15,18 e 24 diz respeito o subconstruto **Utilização da Emoção**.

A consistência interna da escala foi testada pelos autores, revelando um resultado de 0.90 na média das dimensões (**Alfa de Cronbach**).

Para avaliar a **Liderança Autêntica**, foi selecionada a escala de Walumbwa et al. (2008), por se tratar de uma escala bastante completa, e que mede todas as dimensões de Liderança. É com base nas teorias de W. L. Gardner et al. (2005) e Ilies et al. (2005) que são formadas as bases fundamentais para a teoria de Walumbwa et al. (2008), sendo que os autores consideram serem a mais completas para a sua fundamentação teórica.

A versão original do estudo foi concedida pelo autor Fred Walumbwa, bem como a tradução dos 16 itens para Português. Para o presente efeito, e após ter sido concedida permissão da utilização da escala para o propósito de investigação, apenas é permitida a revelação de três dos seus itens.

Tabela 9 – Escala de Medição de Liderança Autêntica

Escala para medição da Liderança Autêntica, conforme proposto por Walumbwa et al. (2008)
Encoraja todos a dizer o que pensam
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais
Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas

Os 16 itens da escala de LA constituem os quatro subconstrutos da mesma, sendo que: os itens 1 – 5 correspondem à subdimensão “**Transparência Relacional**”, os itens 6 – 9 correspondem à subdimensão “**Moral / Ético – Perspetiva Moral Interna**”, os itens 10

- 12 correspondem à subdimensão “**Processamento Equilibrado**” e por fim, os itens 13
- 16 correspondem à subdimensão “**Auto-Consciencialização**”.

A média das dimensões, testada pelos autores, corresponde a 0.84 (**Alfa de Cronbach**).

Para avaliar a **Percepção de Autoeficácia** dos seguidores, foi selecionada a escala de 8 itens de Chen et al. (2001). A sua escolha prende-se não só com o facto de ser uma escala de avaliação de Autoeficácia geral, não direcionada a nenhuma atividade ou tarefa específica, como também com o facto de ser uma medida mais apelativa para a investigação, segundo constata os seus autores, por ser mais sucinta, evitando por isso a sua dificuldade no preenchimento, dado o número acessível de itens.

A meta-análise de Stajkovic e Luthans (1998) traduz-se um estudo relevante para a compreensão da razão pela qual a Autoeficácia é, ainda nos dias de hoje, uma medida de desempenho relevante; a sua análise (Autoeficácia) à luz de outras realidades, como sejam (no caso) a Inteligência Emocional ou a Liderança, torna-se não só indispensável, como também pertinente, uma vez que a Autoeficácia é responsável por um aumento aproximado de 28% no desempenho, um valor percentual significativamente maior do que o verificado em análises realizadas a outras variáveis da *performance*.

À semelhança das escalas anteriores, foi também concedida permissão dos autores para a sua utilização. A escala foi traduzida para Português para inclusão na presente dissertação.

Tabela 10 – Escala de Medição de Autoeficácia

Escala para medição da Autoeficácia, conforme proposto por Chen et al. (2001)
Serei capaz de atingir a maior parte dos objetivos que defini para mim mesmo.
Quando enfrento tarefas difíceis, tenho a certeza de que conseguirei superá-las.
Em geral, sou da opinião de que consigo obter resultados que são importantes para mim.
Acredito que consigo ser bem sucedido na maior parte das tarefas a que me proponho mentalmente.
Serei capaz de ultrapassar vários desafios com êxito.
Estou confiante de que consigo ter um desempenho eficaz na maior parte das tarefas.
Comparativamente a outras pessoas, consigo desempenhar a maior parte das tarefas muito bem.
Mesmo quando as coisas são complicadas, consigo ter um excelente desempenho.

Por ser uma escala direcionada à avaliação de Autoeficácia geral, sem nenhuma especificação, a mesma não contém subdimensões.

A consistência interna foi testada pelos autores, revelando um resultado de 0.86. (**Alfa de Cronbach**).

Importa ainda ressaltar que todos os estudos utilizaram a escala de resposta psicométrica de *Likert* de 5 pontos, e que se optou também por utilizar o mesmo método na presente dissertação.

Foi realizado um pré-teste ao questionário antes de o mesmo ser disponibilizado, no sentido de apurar quaisquer eventuais melhorias ou falhas, e do qual participaram 5 indivíduos. Foi também com base no pré-teste que foi determinada a duração média de resposta ao mesmo. O *feedback* foi bastante positivo, sendo que todos os intervenientes manifestaram facilidade em compreender as questões, revelaram concordância na forma como o questionário estava formulado, parecendo-lhes lógica a sequência das questões. Sentiram que não era excessivamente extenso e que o número de itens era apropriado.

Três dos inquiridos do sexo feminino revelaram-se ainda positivamente surpreendidas por haver o cuidado de formular os itens nos dois géneros, ex.: “O/a meu/minha chefe”, contrariando a tendência de muitas vezes se privilegiar um dos géneros em detrimento do outro.

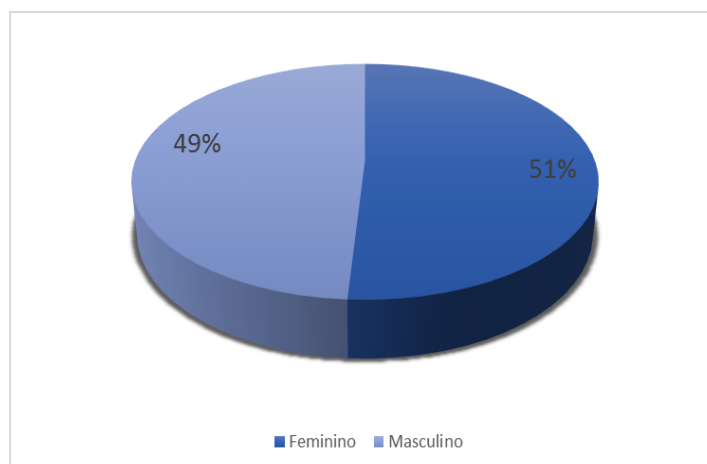
O questionário foi disponibilizado *online* durante uma semana, no período compreendido entre 18 e 25 de Julho de 2016.

6.2 Caracterização da Amostra

O público-alvo do presente estudo foi constituído por indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, com pelo menos uma (1) experiência no mercado de trabalho, independentemente do seu género, função ou habilitações literárias. No período entre 18 e 25 de Julho de 2016, foram recolhidas cerca de 303 respostas, sendo que 3 foram eliminadas por não conterem dados suficientes para análise.

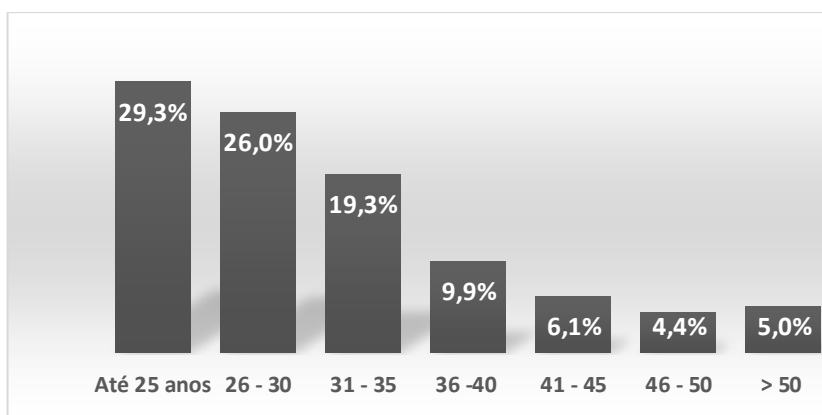
Colaboraram na investigação 300 indivíduos equitativamente distribuídos por ambos os géneros (49.0% vs 51.0%), conforme se pode comprovar pela observação do **Figura 9**.

Figura 9 - Género



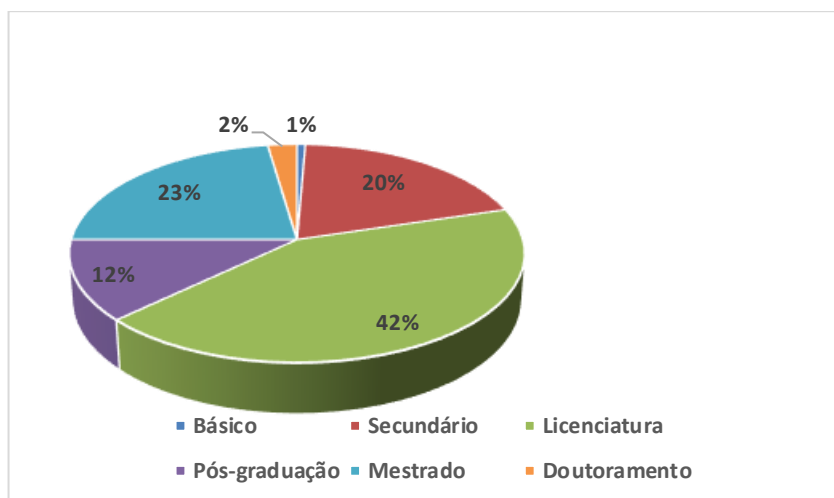
A média de idades compreende os 31.6 anos ($DP = 8.8$ anos), variando entre um mínimo de 21 e um máximo de 63 anos. A maioria encontrava-se no escalão 20-25 anos (29.3%). Em termos de tempo na mesma função, a média encontrada é de 6.2 anos ($DP = 6.7$ anos).

Figura 10 - Idade



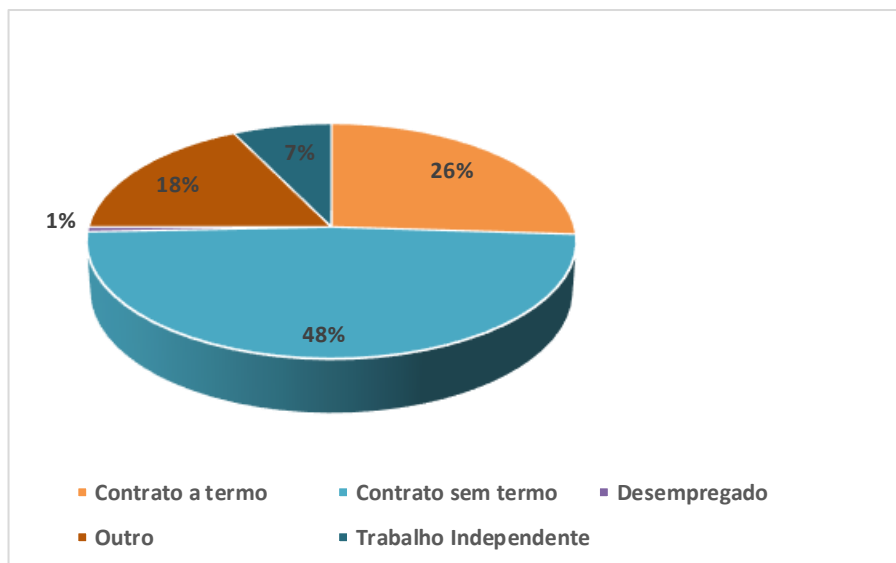
No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos, os licenciados representam 42.0%, os indivíduos com o grau de Mestre 23%, os indivíduos com o ensino secundário 20.0% e os indivíduos com pós-graduação 12.05%.

Figura 11 – Habilitações Literárias



Relativamente ao tipo de contrato, quase metade dos inquiridos indicou possuir contrato de trabalho sem termo (48.0%). Seguem-se os indivíduos com contrato a termo (26.0%) e os indivíduos com um tipo de contrato não especificado. As chefias têm, em média, 22 pessoas a seu cargo.

Figura 12 – Tipo de contrato



7 Análise dos Resultados

A análise estatística foi efetuada com a versão 22.0 do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o software AMOS (v. 22).

Utilizou-se a análise Fatorial Confirmatória e a análise do coeficiente de consistência *Alfa de Cronbach* para confirmar a validade das escalas.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$.

7.1 Análise Fatorial Confirmatória das Escalas

Em contraste com a Análise Fatorial Exploratória, a confirmatória parte da premissa de que já existe uma teoria associada às variáveis que medem os respetivos construtos, como é o caso. Define-se pela sua aplicabilidade na avaliação da qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional entre as variáveis. Pretende-se, com esta análise, confirmar o grau de ajustamento dos dados com as hipóteses formuladas. Para o efeito, é utilizado um modelo de equações estruturais, onde podem ler-se as relações entre as variáveis observadas e os fatores. O modelo utiliza uma série de regressões lineares na sua composição. (Marôco, 2014)

Concluída a análise da consistência interna das escalas, foi medida a qualidade de ajustamento dos construtos. Devem ser considerados diversos índices de modificação nas equações estruturais, por forma a encontrar o ajustamento adequado para o modelo. (Hooper et al., 2008). Para o efeito, foram utilizados:

Qui-Quadrado (χ^2) ; (χ^2/df)

Uma medida tradicional para a avaliação da adequação de um modelo e que avalia a magnitude da discrepância entre as matrizes de covariância. (Hooper et al., 2008) Existem algumas limitações à utilização deste índice (o teste assume uma normalidade multivariada e é sensível ao tamanho da amostra), pelo que alguns autores (Wheaton et

al., 1977) recomendam um outro índice relacionado, cujo objetivo é minimizar o impacto do tamanho da amostra: o Qui-Quadrado relativo (χ^2/df). Muito embora não exista um consenso relativamente ao rácio aceitável para esta estatística, as recomendações dos autores variam entre valores compreendidos entre **2.0 e 5.0**. (Tabachnick, 2007; Wheaton et al., 1977)

CFI (Índice de forma comparativa)

Da autoria de Bentler (1990), este índice é uma fórmula revista do **NFI** (*Normed Fit Index*), que leva também em consideração o tamanho da amostra, sendo que funciona bem, mesmo quando o tamanho da mesma é baixo. (Tabachnick, 2007) O modelo assume que todas as variáveis latentes não estão correlacionadas (modelo nulo), e compara a matriz de covariância da amostra com o este último. Os valores de referência para o **CFI**, tal como para o **NFI**, são encontrados entre 0.0 e 1.0, sendo que quanto maior for a proximidade de 1, melhor é o seu ajustamento.

RMSEA (Erro de raiz quadrada de aproximação)

O RMSEA demonstra o quão ajustado está um modelo à matriz de covariância da população. Faz parte de um dos índices de ajustamento absoluto (de entre os quais está também incluído o Qui-Quadrado), que determinam por sua vez o quão ajustado um modelo está à amostra a que respeita, demonstrando que modelo proposto apresenta a melhor adequação. (Byrne, 1998)

Qualquer um dos índices de ajustamento absoluto, **RMSEA** inclusive, providenciam a indicação mais fundamental do quão adequada está a teoria face aos dados recolhidos. O cálculo deste índice não é feito por meio de comparações com outros modelos-base, mas sim através de uma comparação com nenhum modelo. (Jöreskog e Sörbom, 1993) Os valores de referência indicam que qualquer valor acima de 0.10 indica uma adequação insatisfatória do modelo, sendo que valores abaixo de 0.08 indicam por sua vez, uma boa adequação do modelo. (Hooper et al., 2008)

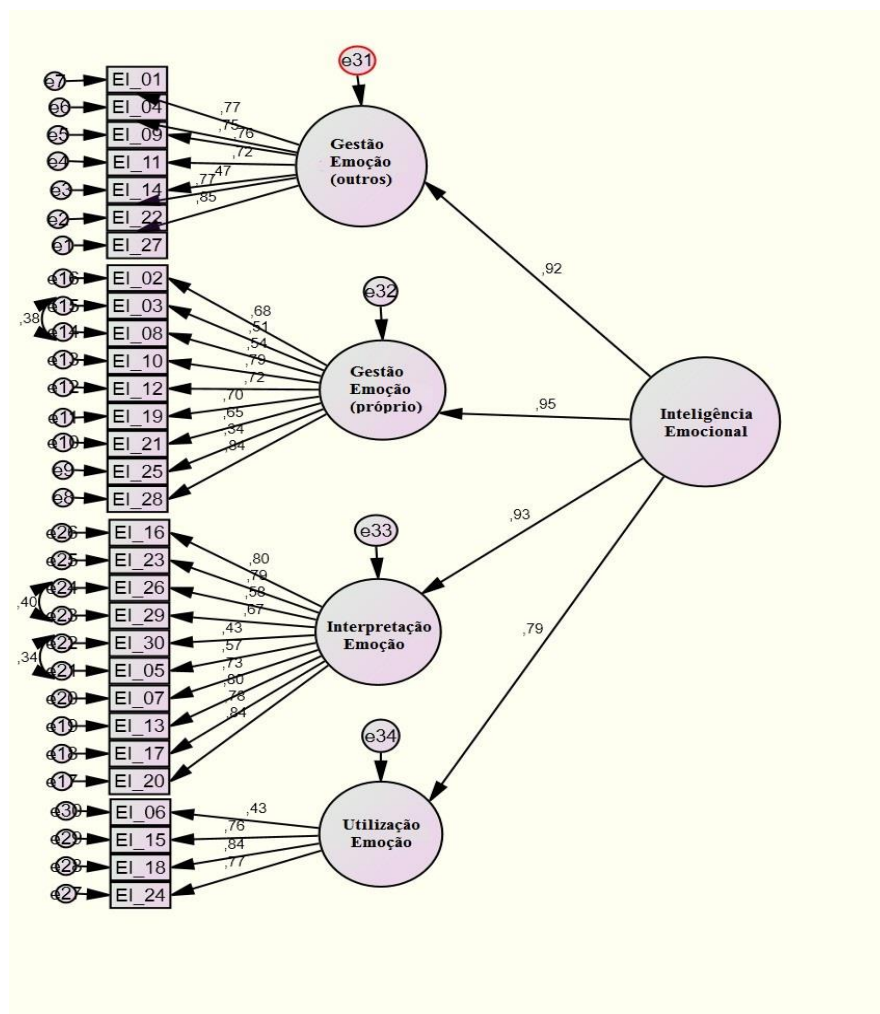
Face aos objetivos da presente dissertação, e tendo em conta as recomendações dos autores encontradas na literatura relevante, serão utilizados os índices acima mencionados.

Modelo de 2ª ordem de Inteligência Emocional

Para analisar as dimensões da Inteligência Emocional, procedeu-se a uma análise Fatorial Confirmatória (CFA). Dadas as intercorrelações elevadas entre as dimensões da Inteligência Emocional (Gestão da Emoção nos outros, Gestão da Emoção no próprio, Interpretação da Emoção e Utilização da Emoção), ajustaram-se os dados a um modelo de 2ª ordem (**Ilustração 2**).

O modelo apresenta uma qualidade de ajustamento boa ($\chi^2(398) = 1340.501$, $\chi^2/df = 3.129$; **CFI** = .837; **RMSEA** = .089).

Ilustração 2 : Modelo de 2ª Ordem de Inteligência Emocional



Modelo de 2ª ordem de Liderança Autêntica

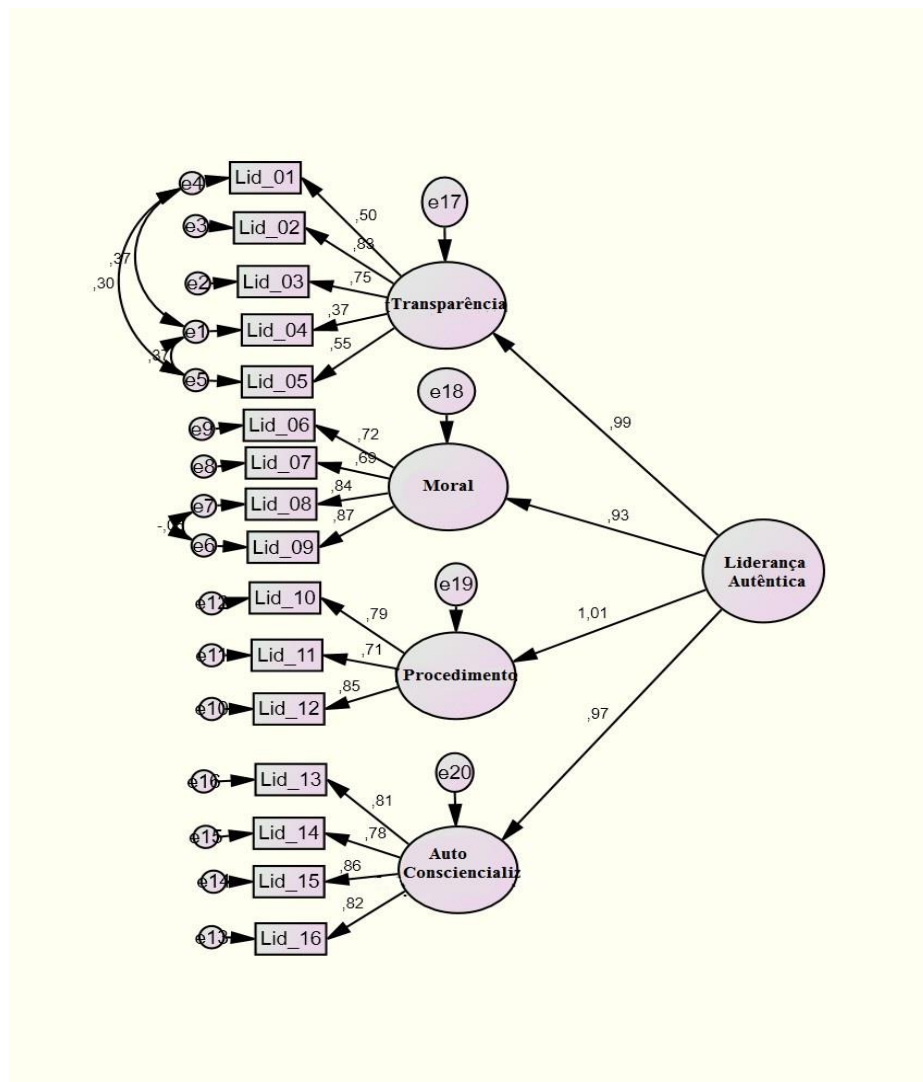
Tal como Walumbwa et al. (2008), procedeu-se a uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA) para validar o modelo hierárquico de 2º ordem da Liderança Autêntica.

No sentido de melhorar o ajustamento do modelo, foram correlacionados os erros 5 e 4, 1 e 5, 1 e 4, 6 e 7, de acordo com o sugerido pelos respetivos índices de modificação. O modelo assim ajustado pode ser apreciado na **Ilustração nº 3**.

O modelo apresenta uma qualidade de ajustamento entre sofrível a bom ($\chi^2(96) = 419.214$, $\chi^2/df = 4.366$; **CFI** = .906; **RMSEA** = .106).

Os autores citados, ajustando o modelo a uma amostra de 224 trabalhadores norte americanos, encontraram os seguintes valores: $\chi^2(98) = 234.70$, $\chi^2/df = 2.39$; **CFI** = .970; **RMSEA** = .05)

Ilustração 3: Modelo de 2ª ordem de Liderança Autêntica

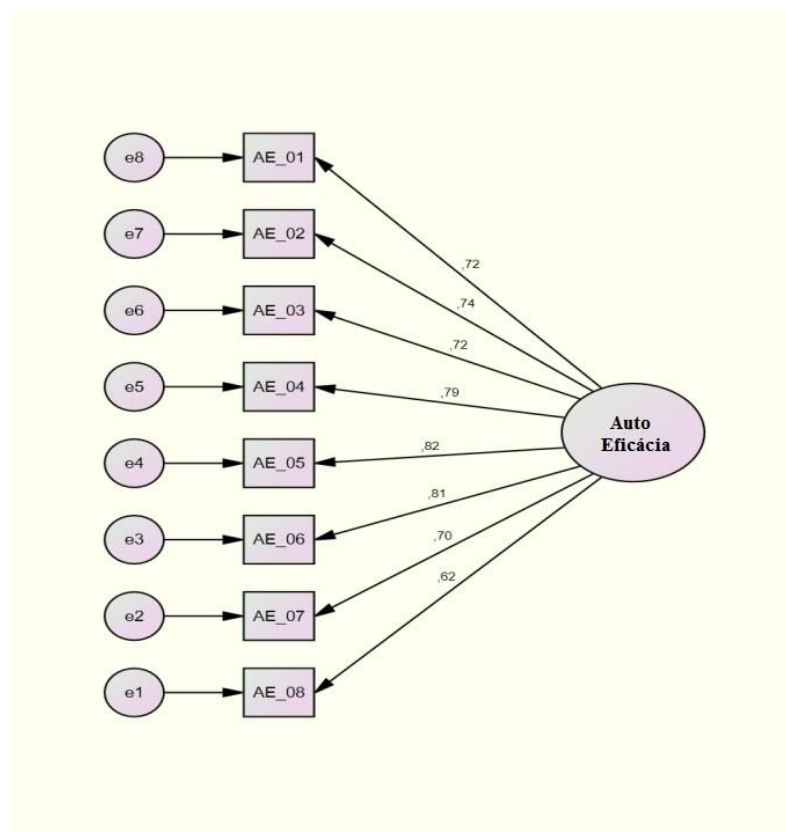


Modelo Unidimensional de Autoeficácia

A unidimensionalidade dos oito itens da Autoeficácia foi analisada através da Análise Fatorial Confirmatória (CFA).

O modelo unidimensional apresenta uma qualidade de ajustamento aceitável ($\chi^2(18) = 43.243$, $\chi^2/\text{df} = 4.560$; **CFI** = .980; **RMSEA** = .068).

Ilustração 4: Modelo de 1ª ordem de Autoeficácia



7.2 Consistência interna

Num primeiro momento, procedeu-se à análise de consistência interna, recorrendo ao **Cronbach Alpha**. Segundo Malhotra (2010), esta análise é utilizada não só com o objetivo de reduzir o erro de medida, como também de garantir a aplicabilidade e a precisão das escalas para cada um dos fatores. O valor de referência para o **Cronbach Alpha** é de 0.6, sendo todos os resultados acima deste valor considerados satisfatórios.

A tabela que se segue ilustra os valores de consistência interna da escala de **Inteligência Emocional** utilizada, que variam entre um mínimo de **0.789** – razoável - (Malhotra, 2010) na dimensão “*Utilização da Emoção*” e um máximo de **0.905** – excelente - na dimensão “*Interpretação das Emoções*”.

Tabela 11 – Consistência interna: Inteligência Emocional

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Gestão da Emoção (nos outros)	.887	7
Gestão da Emoção (no próprio)	.809	9
Interpretação das Emoções	.905	10
Utilização da Emoção	.789	4

A consistência interna das dimensões da Liderança Autêntica foi analisada também com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Os valores encontrados variaram entre um mínimo de **0.797** – razoável - na dimensão *Transparência Relacional* a um máximo de **0.886** – bom - na dimensão *Auto-Consciencialização*. A categorização dos valores de Alfa segue o publicado em Magalhães e Hill (2005).

Tabela 12 – Consistência interna: Liderança Autêntica

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Transparência Relacional	.797	5
Moral / Ético (Perspetiva Moral Interna)	.865	4
Processamento Equilibrado	.827	3
Auto-Consciencialização	.886	3

Para a escala de Autoeficácia, o valor global de consistência interna foi de **0.904** (excelente).

Tabela 13 – Consistência interna: Autoeficácia

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Autoeficácia	.904	8

7.3 Análise Descritiva dos Resultados

Na tabela nº 14 podemos apreciar as estatísticas descritivas dos valores das variáveis utilizadas no presente estudo. São ilustrados os valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão.

Tabela 14 – Estatísticas descritivas: Consistência Interna das Escalas

	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inteligência Emocional					
Gestão da Emoção (nos outros)	7	1.00	5.00	3.22	0.96
Gestão da Emoção (no próprio)	9	1.00	5.00	3.40	0.68
Interpretação da Emoção	10	1.00	4.90	3.21	0.82
Utilização da Emoção	4	1.00	5.00	3.30	0.75
Liderança Autêntica					
Transparência Relacional	5	1.00	5.00	3.43	0.90
Moral / Ético (Perspetiva Moral Interna)	4	1.00	5.00	3.31	0.98
Processamento Equilibrado	3	1.00	5.00	3.25	1.10
Auto Consciencialização	4	1.00	5.00	3.16	1.03
Autoeficácia					
Perceção de Autoeficácia	8	1.00	5.00	4.07	0.60

7.4 Coeficientes de correlação

Para testar a correlação entre as escalas, e por forma a seguir o modelo concetual proposto, foi utilizado o momento-produto de *Pearson*.

Inteligência Emocional e Liderança Autêntica

Os coeficientes de correlação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Autêntica são, segundo Marôco (2007), todos estatisticamente significativos, positivos e moderados ou elevados. A correlação mais forte ocorre entre as dimensões *Gestão da Emoção* (nos outros) e *Auto- consciencialização* ($r = .771$).

Os coeficientes são positivos, o que significa que quanto mais elevada é a Inteligência Emocional da chefia, mais autêntica é a sua Liderança.

Tabela 15 – Inteligência Emocional e Liderança Autêntica

	Liderança autêntica			
	Transp.	Moral	Process.	Auto-cons.
Gestão da Emoção (nos outros)	.668***	.740***	.764***	.771***
Gestão da Emoção (no próprio)	.560***	.589***	.677***	.678***
Interpretação da Emoção	.580***	.634***	.679***	.747***
Utilização da Emoção	.507***	.532***	.562***	.572***
* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$				

Inteligência Emocional e Autoeficácia

Os coeficientes de correlação entre a Inteligência Emocional e a Autoeficácia são todos estatisticamente significativos e positivos, embora fracos ou muito fracos. A correlação

mais forte ocorre entre as dimensões *Gestão da Emoção (no próprio)* e *Autoeficácia* ($r = .244$).

Tabela 16 – Inteligência Emocional e Autoeficácia

	Autoeficácia
Gestão da Emoção (nos outros)	.233**
Gestão da Emoção (no próprio)	.249**
Interpretação da Emoção	.244**
Utilização da Emoção	.147*
* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$	

Liderança Autêntica e Autoeficácia

Os coeficientes de correlação entre a Liderança Autêntica e a Autoeficácia são todos estatisticamente significativos e positivos, embora fracos. A correlação mais forte ocorre entre as dimensões *Moral / Ético (Perspetiva Moral Interna)* e *Autoeficácia* ($r = .268$).

Tabela 17 – Liderança Autêntica e Autoeficácia

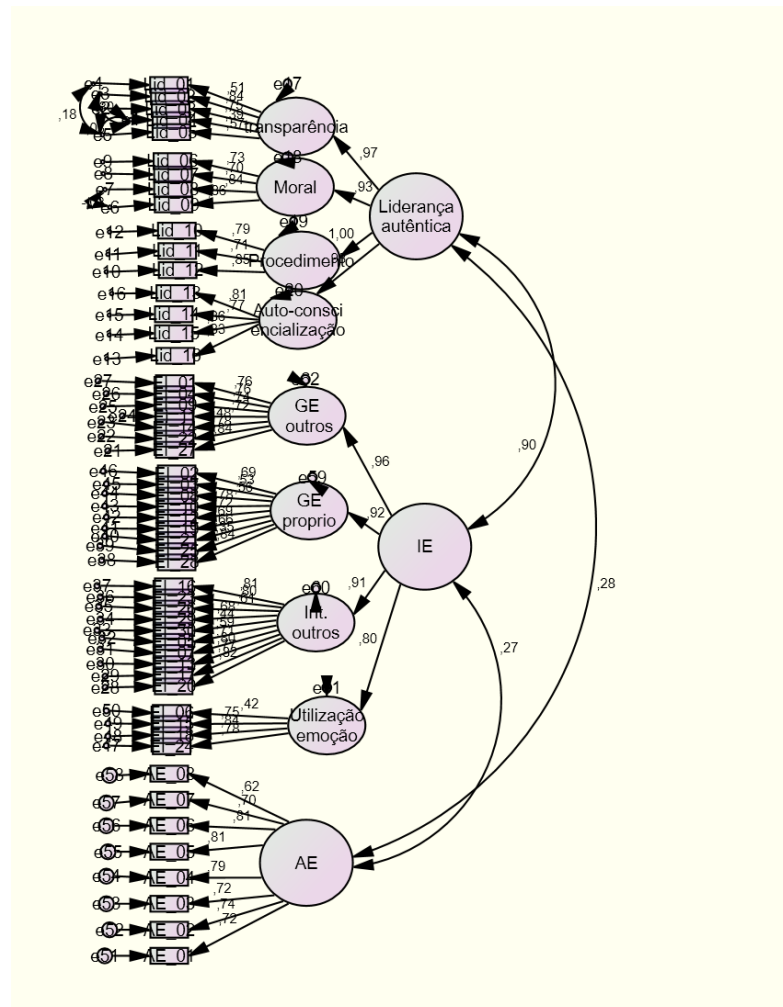
	Autoeficácia
Transparência Relacional	.234***
Moral / Ético (Perspetiva Moral Interna)	.268***
Processamento Equilibrado	.260***
Auto-Consciencialização	.237***
* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$	

7.5 Teste de Hipóteses

Conforme sugerido pelo AMOS, e por forma a conseguir perceber se as hipóteses testadas se confirmam ou não, é relevante mencionar que qualquer *p-value* inferior a 0,05 é estatisticamente significativo, pelo que é esse o valor de referência fixado para o presente efeito. (Marôco, 2014)

Foram realizadas análises para todo o modelo, com o objetivo de testar o modelo teórico proposto e as respetivas relações, conforme ilustra a figura que se segue.

Ilustração 5: Modelo de Mensuração de Inteligência Emocional, Liderança Autêntica e Autoeficácia



Modelo de Equações Estruturais

Segundo Ullman (2007), o Modelo de Equações Estruturais envolve uma série de regressões, juntamente com a Análise Fatorial, cujo propósito é a verificação de algumas estruturas, com recurso à Análise Fatorial Confirmatória.

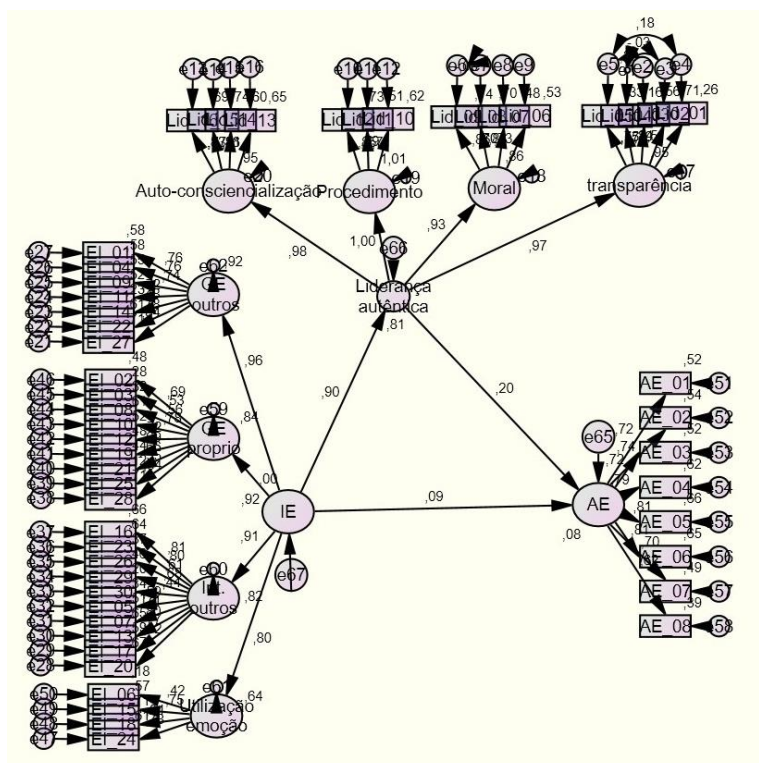
Marôco (2014) esclarece, sustentando Ullman (2007), que a análise de equações estruturais se trata de uma técnica de modelação generalizada, com enfoque no teste da validade de modelos teóricos que definem relações causais hipotéticas entre variáveis.

Conforme se observará de seguida, estas relações são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito causado pelas variáveis (independentes) sobre as variáveis dependentes, num conjunto complexo de hipóteses. Simplificadamente, a **AEE** traduz-se numa combinação de técnicas clássicas de Análise Fatorial e de Regressão Linear, que permite ainda testar o ajustamento global dos modelos, bem como a significância individual dos parâmetros.

A figura que se segue ilustra o modelo causal das três dimensões estudadas. Segundo Marôco (2014) este modelo assume uma relação causal entre as variáveis e testa proposições com base nessa assunção causal.

Contudo, se as proposições forem corretas, isso não prova que a pressuposição causa-efeito é verdadeira. Se existir causalidade, observa-se covariância entre as variáveis. No entanto, pode observar-se covariância sem que nenhuma das variáveis seja causa da outra.

Ilustração 6: Modelo causal de Inteligência Emocional, Liderança Autêntica e Autoeficácia



Os seus indicadores de ajustamento são: ($\chi^2(1362) = 3803.185$, $\chi^2/df = 2.792$; **CFI** = .793; **RMSEA** = .077), o que pode ser considerado como **sofrível**. (Marôco, 2014) Na figura apresentam-se as estimativas estandardizadas das trajetórias.

Analisando as trajetórias, constatamos que apenas a trajetória da Inteligência Emocional sobre a Liderança Autêntica é **estatisticamente significativa** ($\beta = .90$, $p = .001$). A trajetória da Inteligência Emocional sobre a Autoeficácia ($\beta = .09$, $p = .579$) e da Liderança Autêntica sobre a Autoeficácia ($\beta = .20$, $p = .253$) **não são estatisticamente significativas**.

O efeito indireto da Inteligência Emocional, mediado pela Liderança Autêntica, sobre a Autoeficácia, calculado por reamostragem (*bias corrected method*) também não é estatisticamente significativo, pois inclui o valor zero. A variância total explicada da Autoeficácia é de apenas **8.0%**.

O modelo conforma que a Liderança Autêntica é explicada pela Inteligência Emocional em **90%**; por sua vez, que a Autoeficácia é explicada pela Liderança Autêntica em apenas **20%** e que a Autoeficácia é apenas explicada pela Inteligência Emocional em **9%**.

Com base nos resultados acima apresentados, e recuando às hipóteses do presente estudo, o *software* AMOS permitiu-nos verificar que:

<i>H1: A Inteligência Emocional do Líder impacta positivamente a Liderança Autêntica do Líder. - A hipótese <u>confirma-se</u>.</i>
<i>H2: A Inteligência Emocional do Líder impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor. - A hipótese <u>não se confirma</u>.</i>
<i>H3: A Inteligência Emocional do Líder, mediada pela Liderança Autêntica, impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor. - A hipótese <u>não se confirma</u>.</i>
<i>H4: A Liderança Autêntica do Líder impacta positivamente a Autoeficácia do Seguidor. - A hipótese <u>não se confirma</u>.</i>

Contudo, e muito embora o modelo estrutural não evidencie uma variância explicada significativa entre a Inteligência Emocional e a Autoeficácia e entre a Liderança Autêntica e a Autoeficácia, os valores propostos no **ponto 7.4** estão associados, sugerindo uma correlação entre as dimensões. No caso, e em paridade com os resultados obtidos pelo modelo estrutural, a dimensão da Inteligência Emocional sobre a Liderança Autêntica apresenta a correlação mais forte.

8 Discussão dos Resultados

Os resultados demonstrados pela Análise Fatorial Confirmatória permitem sustentar as hipóteses de Butler e Chinowsky (2006) e Côté (2014) de que a Inteligência Emocional é um fenômeno importante na explicação da emergência da Liderança como conceito cada vez mais importante nas organizações. Os resultados obtidos na presente investigação têm implicações nas organizações, que poderão beneficiar de melhorias, uma vez que a Inteligência Emocional é um antecessor da Liderança, e no caso concreto da presente dissertação, da Liderança Autêntica, o que potencia e promove, por sua vez, capacidades positivas no seguidor. (Walumbwa et al., 2008) As organizações e os seus respetivos colaboradores podem tirar proveito da influência positiva da Inteligência Emocional.

A Análise Fatorial Confirmatória permitiu confirmar as dimensões da Inteligência Emocional, constituída pelos subconstrutos Gestão da Emoção nos Outros, no próprio, Interpretação da Emoção e Utilização da Emoção. Em paralelismo com estas dimensões, a escala utilizada na mensuração de Inteligência Emocional (Schutte et al., 1998) é baseada no modelo teórico de Salovey e Mayer (1990) (**Figura 1**), que compreende precisamente as dimensões de Inteligência Emocional acima descritas: Interpretação e Manifestação da Emoção, Regularização da Emoção, Utilização da Emoção.

A escala de Schutte et al. (1998) utilizada para a avaliação do grau de Inteligência Emocional do presente estudo foi originalmente concebida para ser respondida como *self-report*. Contudo, e tendo em conta que o pretendido era avaliar o nível de Inteligência Emocional da chefia percebida pelo seguidor, os itens foram traduzidos e formulados na terceira pessoa, por forma a corresponderem aos objetivos estabelecidos para o inquérito utilizado.

Altındağ e Köseadağ (2015), reconhecem que o grau de Inteligência Emocional presente nos líderes das organizações afeta diretamente a *performance* dos seus seguidores, promovendo a minimização de problemas dentro da organização. Para além da proximidade de relacionamento poder influenciar os resultados, uma das explicações possíveis para a conclusão de que a Inteligência Emocional do líder apenas explica 8% da variância na Autoeficácia no caso concreto do presente estudo pode estar relacionada com fatores como o tempo de função do indivíduo que, sendo relativamente baixo, pode

ainda não ter permitido ao indivíduo conviver com o seu chefe durante tempo suficiente para poder com menor falibilidade aferir o seu grau de Inteligência Emocional. 22% dos inquiridos do presente estudo encontravam-se, à data da resposta, a desempenhar funções há um ano ou menos de um ano na organização onde se encontravam.

Muito embora o estudo de Stajkovic e Luthans (1998) distinga a Autoeficácia como medida responsável por um aumento aproximado de 28% no desempenho, mais do que com qualquer outro resultado em análises realizadas a outras medidas de desempenho, a medida utilizada pode não ter sido a mais adequada. Embora existam evidências de que deve ser utilizada uma medida mais generalizada na avaliação de Autoeficácia (Bandura, 1977), como foi o caso, fatores como o contexto, a cultura organizacional e a estrutura organizacional podem também impactar a percepção de cada colaborador, bem como as atribuições causais que influenciam o estado emocional, o que pode, por sua vez, influenciar a percepção de Autoeficácia. (Gundlach et al., 2003) A literatura reconhece ainda que a Inteligência Emocional de cada indivíduo impacta diretamente a sua percepção de Autoeficácia (Bandura, 1977; Sherer e Maddux, 1982). Bandura (1977) esclarece que isso acontece por meio das emoções e relações de causalidade que um indivíduo atribui a um determinado evento; se as emoções que atribui forem negativas, por exemplo, isso poderá comprometer a sua percepção de Autoeficácia. No caso concreto da presente dissertação, tomemos como exemplo um dos itens da escala de percepção de Autoeficácia: *“Quando enfrento tarefas difíceis, tenho a certeza de que conseguirei superá-las.”* Ao responder a esta questão, o indivíduo pode recordar uma determinada situação semelhante à qual associa uma emoção negativa, mesmo que a mesma não tenha tido antecedentes e que tenha sido um episódio isolado. Contudo, essa emoção é passível de condicionar a sua percepção de Autoeficácia também.

Para além dos pressupostos acima mencionados, D. G. Gardner (1998) demonstrou ainda, num estudo empírico sobre o efeito da Autoestima na Autoeficácia, que a autoestima é outro fator emergente também passível de explicar o desempenho dos colaboradores, bem como a sua satisfação no trabalho, e que opera como mediador entre a Autoeficácia geral do indivíduo e a sua resposta ao nível do desempenho. Paralelamente, Gist e Mitchell (1992) discutem a avaliação da Autoeficácia, questionando se os indivíduos serão mesmo capazes de avaliar de forma precisa o seu comportamento. Os autores apontam ainda o

facto de as escalas de medição generalizadas de Autoeficácia serem todas construídas com base na avaliação do desempenho do indivíduo (como é o caso na presente dissertação), comparando-as com outros tipos de investigações comportamentais, em que existem várias correlações entre os vários tipos de subconstrutos. Os autores classificam a medição de Autoeficácia como única neste aspeto, sendo este um fator passível de influenciar os resultados das medições de Autoeficácia.

Atendendo aos resultados obtidos na recolha dos dados dos 300 inquiridos, a média de pessoas que as chefias têm ao seu cargo é de 22, sendo que o/a chefe com menos pessoas ao seu cargo tem 1 indivíduo, e o/a chefe com mais pessoas ao seu cargo tem aproximadamente 1000 indivíduos. Os resultados são bastante díspares, o que nos leva à formulação de uma das explicações para variância de apenas 20% da Liderança Autêntica na Perceção de Autoeficácia. As relações de proximidade Líder-Seguidor serão naturalmente maiores se a chefia tiver ao seu encargo menos indivíduos; a Liderança Autêntica do Líder é passível de afetar as perceções dos seus seguidores (Avolio et al., 2004) através de atitudes de transparência e comportamentos positivos associados a um estilo autêntico de Liderança. Assim sendo, quanto maior for a transparência na comunicação e os comportamentos do Líder caracterizados pelo seguidor como sendo respeitantes a elevados padrões de moral, maior a probabilidade de o seguidor se valorizar mais positivamente. Com, por exemplo, 100, 200 ou mais indivíduos ao seu encargo, é difícil manter a proximidade de relacionamento. Napier e Ferris (1993) explicam que isto se deve à distância física entre Líder-Seguidor, o que poderá afetar significativamente as perceções do seguidor relativamente à sua chefia, bem como as noções de uma comunicação transparente. Será até difícil para o indivíduo avaliar se a chefia opera de acordo com os seus valores morais internos ou não (Avolio et al., 2004), pois a distância relacional representa uma grande dificuldade nesse aspeto

Os primeiros 5 itens da escala de Liderança Autêntica avaliam precisamente a transparência relacional entre Líder-Seguidor, e foram medidos com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos. A média de respostas resulta numa predominância de resposta no valor central, “3” da escala de *Likert* de 5 pontos, o que se traduz num nível mediano de transparência relacional, i.e., o inquirido não sente nem que a chefia é transparente no relacionamento, nem o contrário.

Apesar de o modelo estrutural não ter apresentado os valores esperados, as correlações entre a Inteligência Emocional e a Autoeficácia são positivas, bem como as correlações entre a Liderança Autêntica e a Autoeficácia, o que significa que, à medida que uma das dimensões aumenta, a outra também, e vice-versa, o que acaba por demonstrar uma proximidade com as hipóteses estudadas.

9 Conclusões

A presente dissertação procurou contribuir para a literatura nos domínios da Inteligência Emocional e Liderança, com especial enfoque na Liderança Autêntica das chefias, bem como na percepção de Autoeficácia do colaborador.

As relações entre as dimensões revelaram-se todas positivas e estatisticamente significativas, embora não tenha sido possível confirmar todas as hipóteses. Contudo, a confirmação da primeira hipótese (**HI**) é muito importante, na medida em que sustenta as teorias de Boal e Hooijberg (2000), Bono e Ilies (2006), George (2000), Mathew e Gupta (2015), Walter et al. (2011), representando um contributo adicional para a investigação no domínio da Inteligência Emocional e da Liderança.

O estudo da Inteligência Emocional é, indubitavelmente, uma área de extremo interesse também para as organizações; foi testada a sua capacidade de influenciar os comportamentos na organização, sobretudo no compromisso e desempenho do colaborador, no trabalho de equipa, no desenvolvimento de talentos, inovação, qualidade de serviço e até lealdade do consumidor. (Thenmozhi, 2015) Embora não existam muitos estudos que relacionem estas três dimensões, a medida utilizada pareceu-nos a mais adequada, tendo em conta que foram utilizadas as mesmas escalas de medição propostas pelos autores das teorias originais, conforme explicitado em **6.1**.

Já em 1997, a investigação na área comprovava que os indivíduos com maior nível de Inteligência Emocional experienciam mais sucesso nas suas vidas profissionais, mas são também capazes de construir relacionamentos mais sólidos e conseguem ser líderes mais eficazes. (Cooper, 1997) O resultado da presente investigação sustenta esta teoria, confirmando que, quanto maior é o nível de Inteligência Emocional do Líder, maior é a sua Liderança Autêntica. Vimos anteriormente que a Liderança Autêntica é uma forma positiva de Liderança que é passível de afetar as percepções dos seguidores; no caso concreto da presente dissertação, a Autoeficácia só é explicada pela Liderança Autêntica em cerca de 20%, e embora não se tenha conseguido comprovar esta hipótese, serão seguidamente apresentadas sugestões de investigação que possam auxiliar na obtenção de resultados mais satisfatórios, por forma a conseguir sustentar os autores mencionados ao longo deste estudo, que constatarem uma forte relação entre a Liderança e a Autoeficácia do seguidor.

Uma das curiosidades mais interessantes aferidas a partir dos dados obtidos nas respostas do questionário foi a reação dos inquiridos face à questão “*Mesmo quando as coisas são complicadas, consigo ter um excelente desempenho*”, da escala de percepção de Autoeficácia. A média das respostas foi bastante positiva, indicando que, mesmo face a uma situação complicada, e contrariamente à tendência para o negativismo presente no ser humano (Rozin e Royzman, 2001), a maior parte dos indivíduos que participaram do presente estudo possuem uma visão mais positiva acerca das suas capacidades.

Os resultados obtidos nesta investigação podem suportar teórica e metodologicamente futuros estudos, focados também nos mesmos domínios estudados, ou ainda estabelecendo relações entre domínios, contextos e públicos-alvo diferentes, o que seria bastante interessante, dado o facto de não existirem muitos estudos que relacionem estas três dimensões.

Não obstante, será interessante prosseguir com a investigação no domínio da Inteligência Emocional, já que “existe agora uma quantidade de investigações que sugerem que a capacidade de um indivíduo de apreender, identificar e gerir as suas emoções constitui um alicerce para as competências sociais e emocionais que são importantes para o sucesso em qualquer função. Para além disso, à medida que aumenta o ritmo das mudanças e que o mundo do trabalho é cada vez mais exigente para o indivíduo a nível cognitivo, emocional e físico, este conjunto de capacidades tornar-se-á cada vez mais importante. (Cherniss, 2000, p. 10)

Limitações e Investigação Futura

São apresentadas neste capítulo as limitações do estudo efetuado, bem como sugestões para investigações futuras.

Num primeiro momento, é pertinente referir o contexto em que decorreu a análise; o requisito para participar do presente estudo pressupunha que os indivíduos possuísem idade compreendida entre os 18 e os 65 anos, sem nenhuma função específica ou vínculo de trabalho concreto, apenas com pelo menos um (1) ano de experiência laboral. Seria interessante tentar perceber se, definindo-se um público-alvo diferente, focado até num setor de atividade específico, os resultados divergiriam muito dos obtidos na análise efetuada.

Por sua vez, futuros investigadores poderão delimitar um número máximo de colaboradores afetos a uma determinada chefia, por forma a diminuir a distância física e as discrepâncias entre Líder-Seguidor, ou mesmo efetuar uma análise multigrupos com o *software* AMOS, por forma a aferir as discrepâncias entre chefias com mais e menos colaboradores a seu cargo.

Emboras as escalas de Inteligência Emocional e Liderança Autêntica utilizadas sejam bastante populares entre os investigadores, e sejam das mais utilizadas, a escala de Autoeficácia tem algumas limitações, conforme mencionado por Gist e Mitchell (1992), sobretudo por se centrar exclusivamente na *performance* do seguidor, e pelo facto de ser difícil aferir se um determinado indivíduo é efetivamente capaz de se autoavaliar com precisão. Futuros investigadores poderão testar esta ou outras escalas, em paridade com contextos diferentes e com um limite de (por exemplo) 2 indivíduos por chefia, por forma a tentar aferir se os resultados diferem muito dos obtidos através da presente análise. Será ainda interessante tentar averiguar os resultados obtidos à luz de outra medida de desempenho em futuras investigações.

A cultura organizacional, estrutura da empresa, autoestima do colaborador, atribuições causais e estado emocional são, como vimos anteriormente, passíveis de afetar as perceções dos colaboradores, pelo que devem sempre ser tidos em conta estes e outros eventuais fatores, para efeitos da compreensão das razões pelos quais possam existir variâncias significativas nas perceções de Autoeficácia.

No que toca ao Género, será interessante para futuros investigadores aprofundar esta questão, numa tentativa de tentar aferir se se verificam diferenças acentuadas na Liderança entre Homens e Mulheres, procurando dar seguimento ao estudo já efetuado por Eagly et al. (2003).

Conforme referido anteriormente, não existem ainda muitos estudos que relacionem a Inteligência Emocional do Líder, Liderança Autêntica e Autoeficácia do Seguidor, e embora não tenha sido possível confirmar algumas das hipóteses, as relações positivas e significativas verificadas entre as dimensões são um fator relevante; será interessante testar estes domínios em contextos diferentes, talvez com escalas de medição diferentes e definindo algumas limitações conforme os exemplos acima mencionados.

O presente estudo traduz-se num contributo importante para o avanço da investigação nestes domínios.

10Bibliografia

- Abdolvahabi, Z., Bagheri, S., Haghighi, S., e Karimi, F. (2012). Relationship between Emotional Intelligence and Self-efficacy in Practical courses among Physical Education Teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 5, 1778-1784.
- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization. *Farquhar Center for Undergraduate Studies, Nova Southeastern University*, 125(2), 209-224.
- Akerjordet, K., e Severinsson, E. (2007). Emotional Intelligence: a review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives. *Journal of Clinical Nursing*, 16(8), 1405-1416.
- Altındağ, E., e Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282.
- Avolio, B. J., e Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., e May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44, 65-77.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231-255.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*: New York: Freeman & Company.
- Bar-On, R. (1996). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of Emotional Intelligence*.: Toronto: Multi-HealthSystems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence. *University of Texas Medical Branch*, 18, 13-25.

- Bass, B. M. (1985). Leadership and *Performance Beyond Expectations*., 25, 481-484.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246
- Boal, K. B., e Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly - Yearly Review of Leadership*, 11(4), 515-550.
- Bono, J. E., e Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights–Trends and Challenges*, 3, 1-14.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., e Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock: Oxford University Press.
- Butler, C. J., e Chinowsky, P. S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between Emotional Intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chen, G., Gully, S. M., e Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*(4), 62-83.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters *In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2-10.

- Cherniss, C., e Goleman, D. (1998). Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2-34.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., e Bajgar, J. (2001). Measuring Emotional Intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12), 51-54.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Reviews of Organizations Psychology*, 1, 459-488.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2000). "What" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268., 11, 227-268.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., e van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Fabio, A. D., e Palazzeschi, L. (2008). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(3), 315-326.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., e Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, Optimism and Leading-by-Example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-965.
- Gardner, D. G. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management*, 23, 48-70.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., e Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 343-372.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gist, M. E., e Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17.2, 183-211.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.

- Goldstein, H. W., Zedeck, S., e Goldstein, I. L. (2002). Is this your final answer? *Human Performance*, 15 (1-2), 123-142.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Editorial Sábado.
- Goleman, D., Boyatzis, R., e McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., e Douglas, S. C. (2003). Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and the Self-Efficacy development process. *International Journal of Organizational Analysis* (2003), 11(3), 229-246.
- Hooper, D., Coughlan, J., e Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House, R. J., e Aditya, R. N. (1996). The social scientific study of leadership: quo vadis. *Journal of Management*, 23(3), 409-443.
- Hunter, J. E., e Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J. E., e Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., e Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jöreskog, K., e Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Judge, T. A., Erez, A., e Bono, J. E. (1998). The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and job Performance., 11, 167.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., e Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kelloway, E. K., Weigand, Heidi., Mackee, Margaret C., Das, Hari. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*(20), 107-117.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1-26).
- Koman, E. S., e Wolff, S. B. (2008). Emotional Intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of Emotional Intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Lee, J., e Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., e Salovey, P. (2006). Evidence that Emotional Intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., e Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Magalhães, M., e Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6ª ed.): Pearson Education.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mathew, M., e Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership : Emotional Intelligence. (Vol. 12, pp. 75-89).
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., e Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., e Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* : New York: Basic Books.
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-31.
- Mishra, P. S., e Mohapatra, A. K. D. (2009). Emotional Intelligence in the Occupational Settings: A Literature-Based Analysis of the Concept and its Measurement. *South Asian Journal of Management*, 16(3), 86-103.

- Moafian, F., e Ghanizadeh, A. (2009). The Relationship between Iranian EFL teachers' Emotional Intelligence and their self-efficacy in language institutes. *English Faculty, Azad University*, 708-718.
- Moorman, R. H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Napier, B. J., e Ferris, G. R. (1993). Distance in Organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., . . . Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*(51), 77-101.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*. (Vol. 3): Los Angeles: Sage.
- Penrose, A., Perry, C., e Ball, I. (2007). Emotional Intelligence and teacher Self-Efficacy: The contribution of teacher status and length of experience. *Issues in Educational Research*, 17.
- Petrides, K. V., e Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- Pillai, R., e Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, Self-Efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., e Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., e Kossi, E. (2015). The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership. (Vol. 6, pp. 16-40).
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., e Pina e Cunha, M. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 61-79.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., e Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

- Rozin, P., e Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, 5.4, 196-320.
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., e P., M. (2003). Factor structure and validity of a trait Emotional Intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 707-721.
- Salovey, P., e Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality., 9, 185-211.
- Schmidt, F. L., e Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Schmidt, F. L., e Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., e Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of Emotional Intelligence *Personality and Individual Differences*, 25 167-177.
- Sherer, M., e Maddux, J. E. (1982). The Self-Efficacy scale: construction and validation. *Psychological Reports*(51), 663-671.
- Siegel, J. P., e Bowen, D. (1971). Satisfaction and performance: Causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1(263-269).
- Smollan, R., e Parry, K. (2011). Follower perceptions of the Emotional Intelligence of change leaders: a qualitative study. *Leadership*, 7(4), 1-28.
- Sorensen, T., Traynor, P. A., e Janke, K. K. (2010). Inviting scholarship in Leadership in pharmacy. *Innovations in pharmacy*, 1:1 - 6.
- Sosik, J. J., e Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group&Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Stajkovic, A. D., e Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and Self-Efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Sy, T., Tram, S., e O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager Emotional Intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

- Tabachnick, B. G. F., L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5ª edição)*: New York: Allyn and Bacon.
- Tejeda, M. J. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31.
- Thenmozhi, P. C. G. R. (2015). Emotional Intelligence at Workplace. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(9), 178-184.
- Thiruchelvi, A., e Supriya, M. V. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*, 2, 109-115.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its Uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Ullman, J. B. (2007). *Structural Equation Modeling Using multivariate statistics (5ª ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Walter, F., Cole, M. S., e Humphrey, R. H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? (Vol. 25, pp. 45-59).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W. L., Wernsing, T., e Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., e Avolio, B. (2010). Psychological processes linking Authentic Leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., e Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on *performance*: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., e Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8(1), 84-136.
- Wills, G. (1994). *Certain trumpets: the call of leaders*. (17ª ed.): New York: Simon & Schuster.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., e Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wong, C.-S., e Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower Emotional Intelligence on *performance* and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

- Wood, R., Bandura, Albert. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Ybarra, O., Kross, E., e Sanchez-Burks, J. (2014). The "Big Idea" that is yet to be: Toward a more motivated, contextual and dynamic model of Emotional Intelligence. (Vol. 28, pp. 93-107).
- Zhou, J., e George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545-568.

ANEXOS

Anexo 1 : Permissão para investigação

Judite Correia

Authentic Leadership Questionnaire Research Permission

Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Introduction: The Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) has undergone preliminary validation efforts to demonstrate that it is both reliable and construct valid. Permission to use the ALQ free of charge and for a limited period is provided for research purposes only. This document contains:

Conditions of Use for the Authentic Leadership Questionnaire - Use of the Authentic Leadership Questionnaire is subject to the conditions outlined in this section.

Abstract of Research Project - A brief description of your research project.

Authentic Leadership Questionnaire - The form itself (rater and self) and instructions for calculating scale scores.

Translation of the ALQ - You have requested one of our available translations. Mind Garden distributed translations are of varying quality. Many are translated by researchers. Some translations are translated and then back-translated to check the quality, while others have not been back-translated. We typically do not know the dialect of the translation. We also do not have validation data on the translation. Some translations do not include all of the items that are on the English form; sometimes a scale or scales are missing on the translation. You will receive what we have with no warranty or assurance of quality or dialect. Basically, we try to provide you with what is available to facilitate your work.

Permission to Reproduce Sample Items - You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you can use up to three sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce three sample items in a proposal, thesis, or dissertation this section includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

All Other Special Reproduction: For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please review the information at <http://www.mindgarden.com/copyright.htm> or contact us at info@mindgarden.com.

Anexo 2: Questionário utilizado

Liderança e Inteligência Emocional

O presente inquérito foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, destinando-se à realização de uma análise exploratória que tem por objetivo analisar o impacto da Liderança nos colaboradores.

Todas as informações facultadas são confidenciais e anónimas, não sendo sujeitas a uma análise individualizada em qualquer circunstância, pelo que é solicitada a maior sinceridade de resposta possível.

O questionário é direcionado a todos os indivíduos maiores de 18 anos e que já tenham tido pelo menos uma experiência profissional, independentemente da sua duração ou vínculo com a organização.

Duração aproximada: 6 minutos

Desde já agradeço a sua disponibilidade pela colaboração!

*No caso de estar desempregado, por favor responda, reportando-se à última empresa em que desempenhou funções.



1. Por favor indique a sua idade:

.....

2. Sexo:

☐

Feminino

☐

Masculino

3. Habilitações Literárias.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato/Licenciatura
- ☐ Pós-graduação/MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4 Há quanto tempo se encontra a
desempenhar funções na atual empresa?
(por favor indique se meses/anos)

.....

5. Sector de Atividade da Organização em que
trabalha:

.....

6. Tipo de contrato de trabalho que possui:

- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Contrato a termo
- ☐ Trabalho Independente
- ☐ Desempregado
- ☐ Outro

7. Qual a função que atualmente desempenha?

.....

8. Qual a função da sua chefia direta?

.....

9. Quantas pessoas tem a sua chefia direta a
responsabilidade de chefiar? (se não souber o
número exato, diga aproximadamente)

.....

Numa escala de 1 a 5, em que: "1 - Discordo Totalmente" e "5 Concordo Totalmente", por favor manifeste o seu grau de conformidade com as seguintes questões. Pense na sua chefia direta e responda da forma mais honesta possível:

10. O/a meu / minha chefe reconhece quando é necessário falar dos seus problemas aos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. Quando surgem obstáculos, o/a meu/minha chefe recorda-se de situações anteriores semelhantes em que conseguiu ultrapassá-los.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

- 12 O/A meu/minha chefe acredita que irá ter sucesso na maior parte das coisas que fizer.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. É fácil para mim confiar no/na meu/minha chefe.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. O/A meu/minha chefe manifesta dificuldades em compreender a linguagem não-verbal das outras pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Quando o estado de espírito do/a meu/minha chefe altera, este/esta vê novas possibilidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. O/A meu/minha chefe reconhece as emoções que sente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. O/A meu/minha chefe acredita que irão acontecer coisas boas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. O/A meu/minha chefe gosta de partilhar as suas emoções com os outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19 Quando o/a meu/minha chefe experiencia uma emoção positiva, sabe como fazê-la perdurar.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. O/A meu/minha chefe organiza eventos agradáveis para as outras pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. O/A meu/minha chefe busca situações que lhe tragam felicidade

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. O/A meu/minha chefe apercebe-se das mensagens não-verbais que transmite aos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. A aparência do/da meu/minha chefe causa boa impressão nos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Quando o/a meu/minha chefe está bem disposto/a, é-lhe fácil resolver problemas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. O/A meu/minha chefe reconhece as emoções que os outros experienciam quando observa as suas expressões faciais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26 O/A meu/minha chefe reconhece quando as suas emoções se alteram.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. Quando o/a meu/minha chefe está bem disposto/a, consegue pensar em novas ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. O/A meu/minha chefe consegue controlar as suas emoções.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. O/A meu/minha chefe consegue facilmente identificar as emoções que experiencia.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. O/A meu/minha chefe fica motivado quando imagina resultados satisfatórios nas tarefas a que se propõe.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. O/A meu/minha chefe elogia-me quando sabe que fiz algo bem / desempenhei bem uma tarefa.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. O/A meu/minha chefe apercebe-se das mensagens não-verbais que os outros transmitem.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33 Quando o/a meu/minha chefe experiencia uma alteração nas suas emoções, tem tendência para pensar em novas ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. Quando o/a meu/minha chefe encontra um desafio, desiste, pois acredita que irá falhar.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. O/A meu/minha chefe apercebe-se do que os outros estão a sentir apenas por olhar para eles.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. O/A meu/minha chefe ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. O/A meu/minha chefe utiliza a boa disposição para se motivar a seguir em frente quando enfrenta obstáculos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. O/A meu/minha chefe consegue aperceber-se do que os outros estão a sentir quando ouve os seus tons de voz.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. O/A meu/minha chefe apresenta dificuldades em compreender a razão pela qual as pessoas se sentem de determinada maneira.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Pense na sua chefia direta, e responda da forma mais honesta possível. O/a meu/minha chefe:

40. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. Encoraja todos a dizer o que pensam.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

44. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

45. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

46. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47 Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48 N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

49. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

50. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

51. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

52. Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

53. N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

54 N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

55 N/D

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Pense agora sobre o seu desempenho na sua organização e responda da forma mais honesta possível:

56. Serei capaz de atingir a maior parte dos objetivos que defini para mim mesmo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

57. Quando enfrento tarefas difíceis, tenho a certeza de que conseguirei superá-las. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

58. Em geral, sou da opinião de que consigo obter resultados que são importantes para mim.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

59. Acredito que consigo ser bem-sucedido na maior parte das tarefas a que me proponho mentalmente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

60. Serei capaz de ultrapassar muitos desafios com êxito.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

61. Estou confiante de que consigo ter um desempenho eficaz em muitas tarefas diferentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

62. Comparativamente a outras pessoas, consigo desempenhar a maior parte das tarefas muito bem.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

63. Mesmo quando as coisas são complicadas, consigo ter um excelente desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente